

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Student:

Lenka Sokolovská

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Andrea Čopíková

Zadání bakalářské práce

Student: **Lenka Sokolovská**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**
An Employee Education and Development Process in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

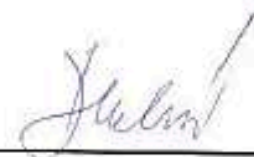
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma "Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti" vypracovala samostatně a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární a odborné publikace a další zdroje. Přílohy č. 1 – 5 mi byly dány k dispozici společností JINPO PLUS a. s. a Přílohy č. 6 – 9 jsem vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 4. 5. 2012

.....

Lenka Sokolovská

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Andree Čopíkové za ochotu, cenné rady, věcné připomínky, její čas věnovaný konzultacím a odborné vedení při zpracování této bakalářské práce. Současně bych chtěla poděkovat společnosti JINPO PLUS a. s. za poskytnutí podkladů pro zpracování praktické části bakalářské práce a všem zaměstnancům za aktivní přístup k vyplňování dotazníků, čímž mi umožnili provedení průzkumu a přispěli tak k vypracování této práce.

OBSAH

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	6
2.1	Metodika bakalářské práce	6
2.2	Lidský potenciál, kapitál a lidské zdroje	7
2.3	Řízení lidských zdrojů	8
2.4	Strategický rozvoj lidských zdrojů	10
2.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	10
2.6	Oblast vzdělávání.....	11
2.7	Význam a cíl vzdělávání.....	12
2.8	Cyklus vzdělávání zaměstnanců	13
2.8.1	Identifikace potřeb	14
2.8.2	Plánování vzdělávání	16
2.8.3	Metody vzdělávání a rozvoje.....	18
2.8.4	Realizace vzdělávacího procesu	22
2.8.5	Vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit	23
2.9	Plán osobního rozvoje zaměstnanců	27
2.10	Sociologický výzkum	29
2.10.1	Sociální informace a sociologický empirický výzkum.....	29
3	Charakteristika organizace.....	31
3.1	Založení společnosti	31
3.2	Produktové portfolio společnosti	31
3.3	Základní popis a historie firmy	32
3.4	Struktura společnosti.....	34
3.5	Poslání a cíle	34
3.6	Analýza lidských zdrojů	35
4	Analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci ..	37
4.1	Kompetence a odborná způsobilost zaměstnanců	37
4.2	Organizačně řídicí dokumentace	39
4.3	Evidence školení	40
4.4	Identifikace potřeb	41

4.5	Plánování vzdělávání	42
4.6	Realizace vzdělávacího procesu	43
4.7	Vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit	44
4.8	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost	45
4.9	Analýza dotazníkového šetření	47
4.10	Vyhodnocení průzkumu	58
5	Návrhy a doporučení	60
5.1	Plán osobního rozvoje	60
5.2	Informovanost zaměstnanců	61
5.3	Vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit	62
6	Závěr	66
	Seznam použité literatury	68
	Odborné publikace	68
	Další zdroje	69
	Seznam zkratk	70
	Seznam obrázků, tabulek a grafů	71
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	

1 ÚVOD

Téma mé bakalářské práce se zabývá vzděláváním a rozvojem zaměstnanců ve vybrané organizaci. Vzdělávání v organizacích je v současnosti všeobecně vnímáno jako nezbytná součást vývoje společnosti. Jeho přínos je zřejmý, souvisí s problematikou konkurenceschopnosti a intelektuálním kapitálem společnosti. Vzdělávání má své opodstatnění, společnost, která vnímá kvalitu svých „výstupů“, jako jedno z podstatných měřítek své konkurenceschopnosti ji dokáže zajistit jen pomocí kvalifikovaného personálu a odborníků svého oboru. Je tedy ve vlastním zájmu každé společnosti zajišťovat svým zaměstnancům odborné vzdělávání, osobní a profesní růst v takové míře, aby byly schopny dosahovat vytyčených cílů a současně posilovaly svou pozici na trhu.

Vzhledem k tomu, že se již několik let pracuji na pozici personalisty ve výrobní společnosti JINPO PLUS a.s., zvolila jsem si téma blízké mé profesní praxi. Je, mimo jiné, úkolem personalisty rozvíjet pracovní schopnosti a sociální vlastnosti zaměstnanců. Starat se o rozvoj jejich pracovní kariéry směřující ke sblížení či dokonce sjednocení individuálních zájmů a zájmů organizace.

Bakalářská práce bude rozčleněna na dvě stěžejní části. První, teoretická část, bude zaměřena na nezbytná teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zdrojem budou informace získané studiem české i zahraniční odborné literatury s využitím vědeckých metod, jako jsou komparace, analýza a syntéza. Tímto bude vytvořen podklad pro druhou navazující část, a to část praktickou. V první kapitole této praktické části bude charakterizována vybraná organizace. Bude provedena analýza zkoumané problematiky ve společnosti JINPO PLUS a.s. prostřednictvím vlastního pozorování a formou dotazníkového průzkumu. Na jeho výsledcích budou založeny následné návrhy a doporučení.

Cílem této práce je poznat, analyzovat a vyhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti JINPO PLUS a.s. Na základě vyhodnocení této analýzy budou zpracovány návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení stávajících procesů vzdělávání a rozvoje.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

„Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.

Rozvoj je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny.“ (Barták, 2007, s. 11)

2.1 METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Při rozhodování a úvahách o volbě tématu mé bakalářské práce bylo čerpáno z vlastní pracovní praxe a profesní zkušenosti personalisty a i z toho důvodu bylo zvoleno téma „Proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Prostřednictvím sociologického průzkumu a vlastním pozorováním budou analyzovány, prověřeny a vyhodnoceny procesy vzdělávání a rozvoje ve vybrané organizaci.

Prvním krokem, od něhož se bude odvíjet celý postup a přístup ke zpracování této bakalářské práce, bude studium odborné literatury, zabývající se oblastí vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pomocí komparace – metody srovnání - budou v teoretické části mé bakalářské práce zjišťovány a popsány rozdíly mezi přístupy jednotlivých autorů ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Prostřednictvím vědeckých metod, jako je analýza a syntéza, dojde ke spojení v celek stanovující obecná pravidla teoretických předpokladů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Po zpracování teoretické části bude na úvod praktické části představena a charakterizována v základních rysech zkoumaná organizace a její personální oddělení. Na tuto část bakalářské práce budou volně navazovat další kapitoly praktické části, ve kterých bude popisováno a prezentováno fungování nastavených procesů zabývajících se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v organizaci. Budou prezentovány výsledky

provedené analýzy těchto procesů a zpracovány návrhy a doporučení na zlepšení tohoto systému.

Sociologický průzkum bude realizován ve třech etapách, kterými jsou **přípravná etapa**, v rámci které bude stanoven cíl výzkumu, vymezení objektu a předmětu výzkumu, bude naplánován čas na realizaci včetně časového harmonogramu. Druhou etapou je samotná **realizační etapa**, která bude orientována na přípravu výzkumného terénu a vlastní získávání sociálních informací. A **etapa zpracování výsledků a jejich interpretace**, v rámci které bude zpracován průběh výzkumu, jeho obsahové, organizační a metodické náležitosti a výsledky výzkumu.

Pro potřeby provedení analýzy a sběr dat bude využívána technika dotazovací, a to písemné dotazování formou dotazníku. Dotazník bude zpracován v přehledné formě a distribuován zaměstnancům prostřednictvím e-mailu u technických pracovníků a prostřednictvím vedoucích pracovníků u pracovníků dělnických profesí.

Z takto získaných informací budou zpracovány výsledky, na základě kterých bude zpracována samostatná kapitola mé bakalářské práce, ta bude obsahovat návrhy a doporučení pro zlepšení a zkvalitnění procesů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zkoumané organizaci.

2.2 LIDSKÝ POTENCIÁL, KAPITÁL A LIDSKÉ ZDROJE

Jak uvádí Bláha (2005), již před dvěma desetiletími se pro označení personálu jako nezbytného faktoru fungování organizací začalo používat pojmu lidské zdroje. Lidským potenciálem – z latinského slova *potentia*, což znamená síla, moc, vláda a v širším smyslu slova také schopnost, mohoucnost či zdatnost – se rozumí úhrnná způsobilost zaměstnanců organizace k naplňování jejího poslání.

Lidský kapitál je hlavní složkou intelektuálního kapitálu organizace a představuje znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace. Lidé v organizaci již nejsou chápáni jako nákladová položka, ale jako aktiva. A aktiva – bohatství se musí zhodnocovat a rozmnožovat, tzn. investovat do lidí, investovat do lidského kapitálu. Efektem investování do lidského kapitálu je pro zaměstnavatele zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopností inovovat, což vesměs pramení z rozšiřování kvalifikační základny a z rostoucí úrovně znalostí a schopností.

Vodák (2011, s. 21) charakterizuje lidský kapitál následovně: „Lidský kapitál podniku je tvořen zaměstnanci podniku, jejich vrozenými i získanými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi. Tento kapitál představuje významný faktor prosperity podniku.“

Lidské zdroje – personál neboli lidské zdroje představují nepochybně jednu z konkurenčních předností a jeden z kritických faktorů úspěšnosti firem.

„Je-li lidský kapitál charakterizován jako souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, jimiž lidé disponují, pak lidské zdroje představují lidi v pracovním procesu, nositele lidského kapitálu a potenciálu.“ (Vodák, 2011, s. 40)

Při diskuzích a úvahách o lidském kapitálu a jeho pozici a působení v podniku hovoříme v posledních letech více o řízení lidských zdrojů. (Vodák, 2011)

2.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dle Koubka (2007) představuje **řízení lidských zdrojů** nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou, a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka a lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící.

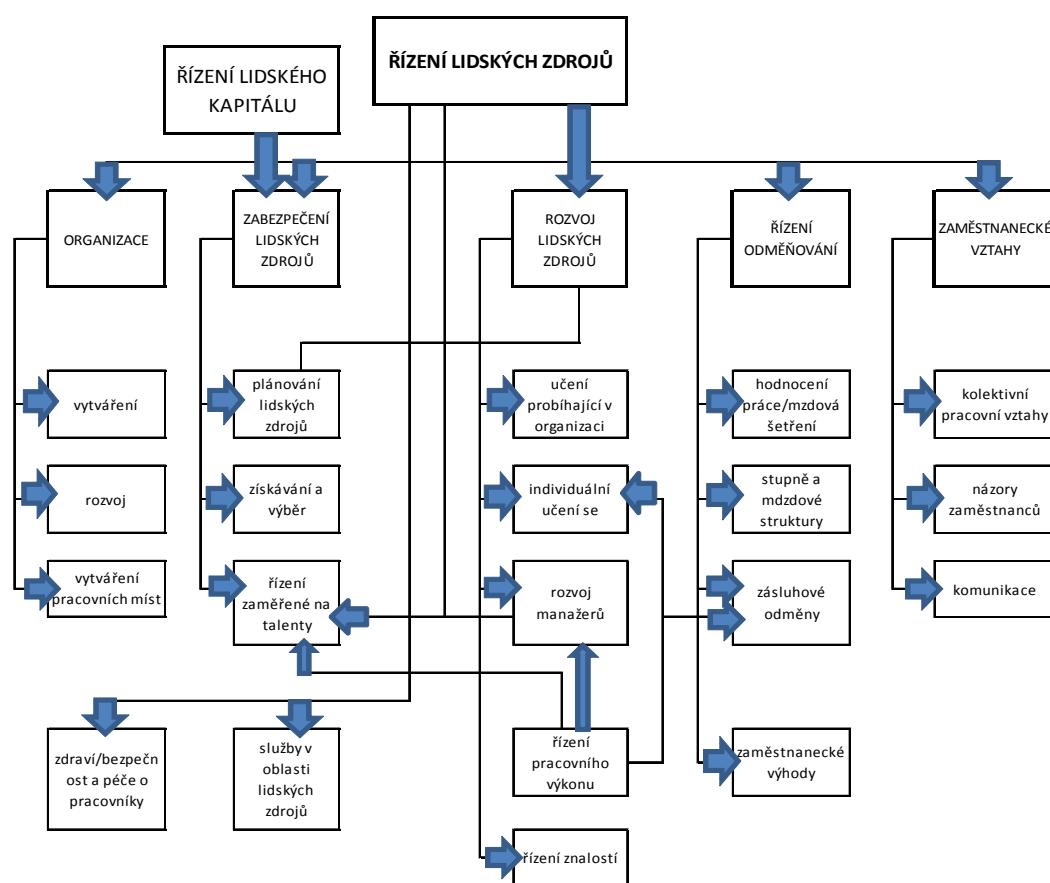
Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) charakterizují řízení lidských zdrojů jako strategicky zaměřené a průběžně koordinované firemní činnosti, sloužící k získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby podávali co nejvyšší výkon a přispívali k dosažení provozních a také rozvojových podnikových cílů.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Bláha (2005, s. 20) popisuje řízení lidských zdrojů jako manažerský přístup, od něhož organizace mohou očekávat, že přispěje k dosažení jejich konkurenční výhody.

Řízení lidských zdrojů funguje prostřednictvím systémů lidských zdrojů, které propojují několik složek, jako jsou filosofie, strategie a politika lidských zdrojů, dále pak procesy, praxe a programy v oblasti lidských zdrojů, do tří úrovní: architektura systému (hlavní zásady), alternativy politiky a procesy a praxe. (Armstrong, 2007)

Obr. 2.1 Aktivita řízení lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong (2009, s. 28)

V zájmu úspěšného zavádění a udržování systému řízení lidských zdrojů je podstatné zajistit, aby se všichni, jichž se to týká – pracovníci i manažeři, seznámili s tím, jak řízení lidských zdrojů a jejich pracovního výkonu funguje, a proč je důležité, aby si osvojili dovednosti, které k výkonu své činnosti potřebují. (Armstrong, 2011)

2.4 STRATEGICKÝ ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podle Harissonové (2000) je strategický rozvoj lidských zdrojů „rozvoj vyplývající z jasné vize o schopnostech a potenciálu lidí, který probíhá v souladu s celkovým strategickým rámcem daného podniku“. Strategický rozvoj lidských zdrojů představuje široký a dlouhodobý pohled na to, jak politika a praxe rozvoje lidských zdrojů může přispět k uskutečnění podnikových strategií.

Základním cílem strategického rozvoje lidských zdrojů je zvýšit schopnost lidských zdrojů v souladu s přesvědčením, že lidský kapitál je hlavním zdrojem konkurenční výhody. (Armstrong, 2007)

Zajištění tohoto cíle je spojeno s rozvojem takových podnikových procesů, jakým je především vzdělávání.

2.5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

Vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílů mezi tím, „co je“ a tím, „co je žádoucí“. (Bartoňková, 2010)

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je personální činnost, která výrazně zvyšuje atraktivitu organizace. Ta jejím prostřednictvím poskytuje pracovníkům něco, co zvyšuje jejich konkurenceschopnost na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni, přispívá k rozvoji jejich kariéry, k vyšším výdělkům a mnohému dalšímu. Nikoliv bezdůvodně se v zahraničí náklady na vzdělávání často zahrnují mezi prostředky vynakládané na odměňování. Organizace nabízející systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků získávají konkurenční výhodu na trhu práce.

Vzdělávání je proces, ve kterém lidé získávají schopnosti vykonávat zaměstnání. Vzdělání poskytuje zaměstnancům specifické, identifikovatelné znalosti a dovednosti, které pak použijí ve svých současných zaměstnáních a pozicích. Organizační použití vzdělávání může zahrnovat jak dovednosti tvrdé – výuka obchodních prodejců, jak využívat intranetové zdroje, vyškolení manažera pobočky, jak posuzovat „potvrzení o příjmu“, nebo výuka pracovníka na automechanika, jak nastavit lis atd., nebo měkké dovednosti, které jsou v mnoha případech zásadní a také se mohou učit. Mohou zahrnovat komunikaci, mentorování, vedení porady a také práce v týmu. (Mathis, 2008)

Pokud zaměříme cíle programu vzdělávání na řízení pracovního výkonu, pojednáváme dle Armstronga (2011) o těchto třech cílech programu vzdělávání:

- Seznámit lidi s důvody a principy procesu, který se jich bude týkat.
- Jasně vyjmenovat jejich příspěvek – proč je důležité, jak jich dosáhnout, a výhody, které to přinese jim a organizaci.
- Zformovat dovednosti, které musejí lidé uplatňovat.

Školení neboli vzdělávání představuje značné výdaje ze strany organizace pro většinu zaměstnavatelů. Až příliš často se na to jde více takticky než strategicky. Což znamená, že se na školení pohlíží spíše jako na krátkodobou aktivitu, než na takovou, která by měla dlouhodobější dopad na úspěch firmy. Naštěstí stále více a více zaměstnavatelů uznává, že vzdělávání se musí rozvíjet.

2.6 OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ

Systém analýzy a tvorby politiky vzdělávání společnosti se obvykle rozděluje do tří oblastí:

- ***Oblast vzdělání*** – základní všeobecné znalosti a dovednosti, které většinou zajišťuje školský systém. Zaměstnanec nastupuje do zaměstnání s určitou úrovní vzdělání, kterou si může v rámci oblasti svého rozvoje rozšířit či zvýšit.
- ***Oblast kvalifikace*** – odborná profesní příprava, která zahrnuje základní přípravu na povolání, *orientace* – tuto představuje např. vzdělávání v rámci adaptačního procesu zaměstnance po nástupu do zaměstnání či příprava zaměstnance k výkonu pracovní činnosti, *doškolení* – zde můžeme zahrnout pokračování, rozšiřování, obnovování znalostí a odbornou přípravu v oboru, ve kterém zaměstnanec pracuje, *přeškolení* – pod kterým si můžeme představit rekvalifikaci či jiné formy vzdělávání, při kterých zaměstnanec získává znalosti a dovednosti pro výkon jiného povolání a *profesní rehabilitaci* – ta představuje opětovné zařazení osob, kterým jejich zdravotní stav brání trvale nebo dlouhodobě vykonávat dosavadní povolání.

- **Oblast rozvoje** – další vzdělávání, rozšiřování a zvyšování kvalifikace, formování osobnosti jedince. Rozvoj je více orientován na kariéru pracovníka než na momentálně vykonávanou práci. Formuje spíše jeho potenciál než kvalifikaci. (Bartoňková, 2010)

2.7 VÝZNAM A CÍL VZDĚLÁVÁNÍ

Nezbytnost vzdělávání je dána především rychlými změnami na trzích, způsobenými globalizačními tlaky a s tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání (vyžadujících nové vědomosti a dovednosti personálu), rozvojem nových technologií a nových pracovních činností. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Cílem programů vzdělávání je zajistit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi, potřebné k uspokojení současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání.

Aby lidé stanovené cíle chápali a naplnili naše očekávání, je nutné, aby námi vytyčené cíle splňovaly určité parametry. Nejčastějším a velmi známým pravidlem pro stanovení cíle je SMART. Pravidlo SMART při formulaci cíle vzdělávání můžeme charakterizovat následovně:

Tab. 2.1 Charakteristika cíle SMART

S	Specifičnost	Vztah k určité konkrétní činnosti
M	Měřitelnost	Stanovení požadované kvality i kvantity
A	Akceptovatelnost	Soulad se zjištěnými potřebami
R	Reálnost	Musí existovat reálná šance pro účastníky, aby dosáhli cíle
T	Termínovanost	Splnění cílů v potřebném čase

Zdroj: Bartoňková (2010, s. 143)

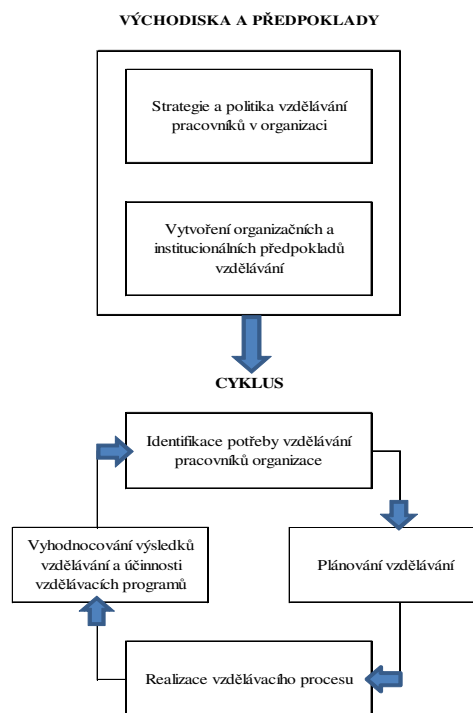
2.8 CYKLUS VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ

Nejefektivnějším vzděláváním zaměstnanců ve společnosti je dobře organizované systematické vzdělávání, které je složeno ze čtyř opakujících se fází, vycházejících ze zásad politiky vzdělávání.

- Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků v organizaci.
- Plánování vzdělávání.
- Samotná realizace vzdělávacího procesu.
- Vyhodnocování výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů a použitých metod.

V průběhu těchto čtyř fází cyklu vzdělávání se řeší otázky rozpočtu, časového plánu, pracovníků, kteří se budou vzdělávání účastnit, samotný proces i vyhodnocení naplnění cílů vzdělávání, a v neposlední řadě identifikace a objevování skutečností, ke kterým je dále přihlíženo v dalších cyklech procesu. (Koubek, 2007) Jednotlivé zmíněné cykly jsou předmětem zájmu následujícího textu.

Obr. 2.2 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků



Zdroj: Koubek (2007, s. 260)

2.8.1 Identifikace potřeb

Jak uvádí Bartoňková (2010), vzdělávací potřeby vznikají za situací, kdy jedinci chybí znalosti nebo dovednosti, které mají význam pro jeho další existenci. Také je možno je charakterizovat jako interval mezi aktuálním výkonem a předem definovaným standardem výkonnosti.

Vzdělávací potřeby mohou vzniknout ve dvou základních situacích:

- Nastane-li změna v některém segmentu vnějšího prostředí firmy
- Nastane-li změna ve vnitřním prostředí organizace

Všechny vzdělávací aktivity musí být založeny na znalosti toho, co je třeba udělat a proč. Je nutno definovat účel těchto aktivit, což je možné pouze tehdy, jsou-li identifikovány a analyzovány potřeby vzdělávání organizace, skupin i jednotlivců. (Armstrong, 2007)

V praxi se postupuje tak, že se analyzuje různorodá škála údajů, týkajících se celé organizace, jednotlivých pracovních míst a činností a také se vychází z údajů o jednotlivých pracovnících získaných z personální evidence. Nemůžeme se ovšem opírat a stavět jen na podkladech získaných v rámci organizace. Také je velmi prospěšné a nutné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů v regionu, z něhož organizace čerpá rozhodující množství pracovních sil. (Koubek, 2007)

Každá etapa procesu identifikace začíná fází sběru informací, kdy je porovnávána úroveň výkonu, schopností, dovedností a vědomostí zaměstnanců se stanovenými požadavky. Informace o základním složení náplně pracovního místa a požadované úrovni výkonnosti můžeme zjistit za pomoci různých metod, mezi které patří strukturovaný rozhovor, skupinová diskuze, dotazník či participace a pozorování.

Strukturovaný pohovor je metoda, jejímž účelem je zjistit, formou předem připravených otázek, proč jednotlivci či týmy nepodávají požadovaný výkon.

Pozorování představuje záměrné sledování výkonu práce jednotlivce nebo týmu v daném prostředí organizace.

Dotazník formou cíleně formulovaných otázek různého typu mapuje a získává údaje o zaměstnancových úkolech a jeho přístupu k aspektům jeho práce.

Participace představuje časový úsek, kdy jednotlivec pověřený zkoumáním a sběrem informací na sebe bere úkoly a zodpovědnost zaměstnance. Tímto přístupem lze získat bližší a přesnější informace o náplni práce v případě, že vysvětlení je obtížné, popř. není ve společnosti nikdo, kdo by dokázal podmínky práce zaměstnance blíže vysvětlit a kvalifikovaně posoudit.

Popis práce vytvořený zaměstnancem podrobně popisuje stupně důležitosti a obtížnosti úkolů, ze kterých se skládá jeho náplň práce.

Těmito uvedenými metodami můžeme identifikovat a analyzovat problémy ve výkonnosti, stanovit příčiny těchto problémů a zjištěné informace pak využít při vypracování a nastavení programu vzdělávání. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Bartoňková (2010) shledává jako potřebné pro analýzu potřeb vzdělávání, shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Při této identifikaci potřeb můžeme nalézt odpověď na otázky:

Je výkonnost v daných dovednostech skutečně nezbytná?

Je zaměstnanec dostatečně odměňován, respektive motivován k uplatnění těchto dovedností?

Podporuje management požadované chování?

Jaké další bariéry výkonnosti ještě existují?

Dle Bláhy (2005) může přispět k identifikaci vzdělávacích potřeb analýza následujících oblastí: rozvoj firmy a změny ve firmě, problémy provozu, problémy zaměstnanců a povinná školení.

Tab. 2.2 Identifikace vzdělávacích potřeb ve firmě

OBLASTI	PŘÍKLAD
Rozvoj formy a změny ve firmě	Určení skutečností nebo událostí, které ovlivní potřeby vzdělávání ve firmě. Mohou to být např.: - rozšiřování organizace, přijímání nových zaměstnanců - potřeba měnit inovační klima ve firmě, - potřeba změnit a zavést systém řízení lidských zdrojů, který by přispěl ke konkurenceschopnosti firmy, - naučit se zvládat a řídit změny ve firmě, - zavádění nové technologie, - nové pracovní postupy, - nové produkty, - proniknutí na nové trhy.
Problémy provozu	Zahrnují reakci na problémy ve firmě: - problémy jednání se zákazníky, - nedostatečná kvalita, - nedostatečný objem výkonů, - nadměrné náklady na opravy a údržbu zařízení, - pracovní úrazy, - nedostatečná znalost pracovních postupů.
Problémy zaměstnanců	- neuspokojivé mezilidské vztahy, - nedostatečná motivace, - vysoká absence, - nedostatečná spolupráce mezi lidmi.
Povinná školení vyplývající ze závazných předpisů a jejich změn a ze zajišťování systémů řízení jakosti	- zpracování přehledu povinnosti firmy z hlediska profesí a funkcí - odborná příprava pro zajišťování jakosti

Zdroj: Bláha (2005, s. 183)

2.8.2 Plánování vzdělávání

Jak Armstrong (2009) uvádí, je nutno každý program vzdělávání a rozvoje vytvářet individuálně a jeho podobu soustavně rozvíjet. Podnikové plány by měly obsahovat, popř. by se z nich měly dát získat informace o potřebných typech dovedností a schopností, které budou ve společnosti v budoucnu zapotřebí a také potřebné počty lidí s těmito dovednostmi a schopnostmi. Tato data by měla být využita při zpracování konkrétnějších plánů, které se budou týkat například výstupů programu vzdělávání.

Tyto dvě po sobě jdoucí fáze – identifikace potřeby a fáze plánování na sebe plynule navazují a vzájemně se prorůstají. Již v prvních fázích identifikace potřeby se objevují a zpracovávají návrhy plánů, formulují se první úkoly a z nich vyplývající požadavky a priority pro vzdělávání. Dle Vodáka a Kucharčíkové (2011) si můžeme proces tvorby plánu rozvrhnout do tří etap:

- **Přípravná část** – obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacích projektů.
- **Realizační část** - zde se stanovuje vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího procesu, realizace v podobě úkolů, a také nalezení vhodné techniky a způsobu, jímž bude vzdělávání probíhat.
- **Zdokonalovací část** – zde je prováděno průběžné hodnocení jednotlivých etap vzhledem ke stanoveným cílům. Hledají se možnosti zlepšení celého procesu. Na vývoji této fáze by se měli podílet jak organizátoři, tak i lektori, účastníci a jejich manažeři.

Dle Bartoňkové (2010) je efektivita každé vzdělávací akce do jisté míry zajištěna projektováním vzdělávací akce. Každý projekt by měl zahrnovat odpovědi na otázky: Proč? Koho? Co? Kdy? Jak? Kdo? Kde? Zač?

To znamená, že projekt vzdělávací akce se skládá z následujících kroků:

1. Analýza a identifikace vzdělávací akce.
2. Interpretace výsledků analýzy.
3. Volba forem, metod a technik vzdělávání.
4. Přehled lektorů.
5. Organizační zabezpečení.
6. Materiální, technické a finanční zabezpečení.
7. Návrh způsobu evaluace vzdělávací akce.

V podstatě můžeme konstatovat, že i zde se promítají do plánování čtyři hlavní fáze systému – analýza, plánování, realizace, vyhodnocování – a jde jen o jejich další specifikaci.

2.8.3 Metody vzdělávání a rozvoje

Jak zmiňuje Armstrong (2009), jen správná kombinace různých, ale vhodných typů vzdělávání, přináší nejlepší výsledky.

Bláha (2005) uvádí metody vzdělávání uspořádané podle:

- *Aktivity posluchače*, a to od pasivních metod výuky k aktivním metodám
- *Místa*, kde je vzdělávání realizováno.

Podle *aktivit posluchačů* můžeme metody utřídit následovně:

- *Přednáška*
- *Využití výukových videopořadů a filmů, videokonference*
- *Výuka pomocí počítačových programů (e-learning)*
- *Skupinová diskuze*
- *Workshop*
- *Zpracování projektů*
- *Development Centre (rozvojové programy)*
- *Outdoor training*
- *Koučování, mentorování, rotace práce*

Podle *místa vzdělání* lze i podle Koubka (2007) skupinu vzdělávacích metod rozdělit do dvou (příp. tří) skupin:

- *metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce* – tedy na konkrétním pracovišti, při vykonávání běžných pracovních úkolů.

- *metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště*, ať už v organizaci nebo mimo ni
- *metody používané ke vzdělávání na pracovišti i mimo pracoviště*, např. výuka pomocí počítačových výukových programů, zpracování projektů a další.

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce mají mnoho výhod, mezi které patří hlavně to, že si můžeme přizpůsobit použitou metodu potřebám organizace a jejím možnostem. Vzniká vazba mezi školeným a školitelem a tím i mimoděk vzniká vztah zaměstnance k organizaci. Školený si může lehce osvojit znalosti a dovednosti názorným způsobem v konkrétních podnikových podmínkách a dosáhnout tak požadované kvalifikace s minimálními náklady. Mezi metody používané zpravidla ke vzdělávání při výkonu práce na pracovišti patří například:

1. *Instruktaž při výkonu práce* – forma jednoduchého zácviku nového či méně zkušeného pracovníka. Školitel předvede zaměstnanci pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním tento postup osvojuje.
2. *Coaching nebo Mentoring* – dvě velmi podobné metody, které představují dlouhodobější instruování, vysvětlování a i periodickou kontrolu výkonu pracovníka. Jedná se o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucím výsledkům a k vlastní iniciativě.
3. *Counselling* – jedná se o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování školeného a školitele. Školený pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím způsobem, že se aktivně vyjadřuje k problémům své práce i procesu vzdělávání. Školitel má tak ihned zpětnou vazbu, pomocí které si může dále formovat a upravovat své schopnosti práce s lidmi.
4. *Asistování* – kdy je vzdělávaný pracovník přidělen jako pomocník zkušenějšímu pracovníkovi, který mu pomáhá při plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům a metodám práce tak dlouho, dokud sám nezíská takové znalosti a dovednosti, aby mohl svou práci vykonávat zcela samostatně. Tuto metodu lze využít např. u dělnických profesí k výchově tzv. specialistů, odborníků daného oboru.

5. *Pověření úkolem* – je to rozvinutá metoda předchozí metody – asistování – školený pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol. Jsou mu vytvořeny potřebné podmínky ke splnění zadaného úkolu a jeho práce je sledována, usměrňována a hodnocena. Tato metoda je využívána zejména při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.
6. *Rotace práce* – při této metodě je školený zaměstnanec vždy na určité období přiřazen na různá pracoviště organizace a je pověřen úkoly, které zde plní. Tímto školením si osvojuje širší okruh znalostí a dovedností, a proto je tato metoda vhodná především při výchově řídicích pracovníků nebo při seznamování absolventů škol s organizací.
7. *Pracovní porady* – během pracovních porad se účastníci seznamují s úkoly a fakty, týkajícími se vlastní práce, problémů svého i jiných oddělení a i celého podniku. Tato metoda slouží nejen k formování pracovních schopností pracovníků, ale mohou zde prezentovat své názory a zaujímat postoje k řešené problematice. Pokud se na řešení problémů organizace podílejí zaměstnanci společně, zvýší se tím také jejich informovanost a pocit sounáležitosti.

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště se často realizují v režimu podobném režimu školnímu, ve formě kurzů ve školách, vzdělávacích společnostech či ve zvláštních specializovaných zařízeních. Tyto metody vesměs slouží k hromadnému vzdělávání skupin účastníků a jsou vhodnější pro vzdělávání manažerů a specialistů. Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

1. *Přednáška* – slouží ke zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí a očekává se u ní jen jednostranný tok informací od školitele ke školenému.
2. *Přednáška spojená s diskuzí* – u této metody je eliminována nevýhoda metody první. Je to metoda opět zprostředkovávající přenos informací, ale je ukončena diskuzí, při které se objevují nápady a řešení různorodých problémů, spojených s tématem přednášky. Účastníci jsou zde vybízeni k aktivitě.
3. *Demonstrování* – zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky. Metoda je opět metodou sloužící pro získávání

informací a znalostí, ale přináší do vzdělávání důraz na praktické využití informací.

4. *Případová studie* – metoda užívaná pro vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to smyšleně stanovené situace nastolující nějaký organizační problém, který účastníci studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout jeho řešení.
5. *Workshop* – je obdobou metody případových studií jen s tím rozdílem, že stanovené problémy jsou zde řešeny týmově a z komplexnějšího hlediska.
6. *Brainstorming* – je rovněž variantou případových studií. Skupina účastníků je vyzvána, aby každý jednotlivce navrhl způsob řešení stanového problému a následně je uspořádána diskuze, ve které se hledá optimální řešení či optimální kombinace návrhů.
7. *Simulace* – metoda více zaměřená na praxi a přirozené reakce účastníků. Účastníci na základě stanoveného scénáře činí řadu rozhodnutí – jedná se o situace běžně se vyskytující v praxi vedoucího pracovníka. Tato metoda je velmi účinná pro formování schopností vyjednávat a rozhodovat, ale je i náročná svými nároky na přípravu a osobu školitele.
8. *Hraní rolí* – metoda orientovaná na rozvoj praktických zkušeností účastníků. Účastníci na sebe berou určitou roli a snaží se řešit konkrétní situace v oblasti mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání.
9. *Assessment centre* – je speciální diagnostická metoda, která umožňuje pozorovat chování účastníků v různých situacích. Je při ní přítomno více hodnotitelů, kteří posuzují účastníky z různých hledisek a podle různých kritérií. Účastník vzdělávání si tak osvojuje nejen znalosti, ale také manažerské dovednosti a učí se překonávat stres a řešit současně různorodé úkoly.
10. *Outdoor training* – tuto metodu můžeme pojmut jako „učení se hrou či pohybovými aktivitami“. Úkoly, které jsou účastníkům zadány mají podobu nějaké hry či pohybové aktivity a jsou řešeny buď kolektivně, nebo je stanoven jeden vedoucí účastník.
11. *Vzdělávání pomocí počítačů – E-learning* – zde je vzdělávání zprostředkováváno pomocí počítačové, síťové či internetové technologie.

Počítače umí simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků.

Metoda vzdělávání pomocí počítačů, pracovní porady, poradenství patří samozřejmě mezi *metody, které můžeme používat na pracovišti i mimo ně*. Další doposud nezmíněné metody tohoto typu:

1. *Action learnig* – jedná se o metodu zaměřující se na soustavné učení při řešení každodenních problémů s využitím rad od kolegů, vedoucích pracovníků.
2. *Trainee programs* – cílem této metody je připravit pracovníky, zejména „personální rezervy“, tzn. uchazeče o vedoucí pozice, k převzetí složitějších pracovních úkolů.
3. *Samostudium* – tato metoda pomáhá překonat překážky tradičního studia. Je nejčastěji využívána staršími a zkušenějšími zaměstnanci, kteří mají motivaci k rozšiřování znalostí a vědomostí.

2.8.4 Realizace vzdělávacího procesu

Jak popisuje Hroník (2007) realizací vrcholí cyklus vzdělávání. O úspěchu či neúspěchu vzdělávací aktivity se rozhoduje již při identifikaci vzdělávací aktivity. Zde však může být zničeno veškeré úsilí, které jsme vynaložili v předchozích fázích přípravy. Samotná realizace má tři fáze:

- Přípravu – program je již připraven, je nutno připravit lektora, učební materiály a pomůcky, účastníky a celou akci organizačně zajistit.
- Vlastní realizaci – tato fáze zahrnuje zahájení vzdělávací aktivity, monitorování dění a průběhu a řešení nenadálých situací a problémů
- Transfer – závěrečné aktivity po skončení kurzu – evidence poznámek, které vznikly v průběhu konání - vytvoření „databanky know-how“, jejíž součástí může být i fotodokumentace z kurzu. Bezprostředně po kurzu je také vhodné podpořit motivaci účastníků, aby si získané dovednosti ověřili a vyzkoušeli v praxi.

2.8.5 Vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit

Vyhodnocování je poslední a zároveň velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu vymezeného podnikem. Je to jakýkoliv pokus získat informace (zpětnou vazbu) o účincích určitého vzdělávacího programu a ocenit hodnotu tohoto vzdělávání ve světle získané informace.

Důvody k realizaci hodnocení musí být stanoveny již před začátkem samotné organizace vzdělávací aktivity a musí vycházet a být přizpůsobeny konkrétnímu firemnímu prostředí.

Než se společnost rozhodne, zda bude hodnocení realizovat či ne, je vhodné, aby zodpovědní zaměstnanci zvážili pozitiva a negativa vyhodnocování – jaká jsou, na co je třeba si dát pozor, jaké jsou náklady vyhodnocování, kdy vyhodnocovací proces realizovat, jaké jsou subjekty tohoto procesu, jaká kritéria byla stanovena pro vyhodnocení a které modely vyhodnocování je možné použít.

V obecné rovině konstatuje Bartoňková (2010), že hodnocení:

- Slouží ke zjištění, zda vzdělávací akce splnila očekávané cíle nebo vyřešila problém.
- Slouží k identifikaci silných a slabých stránek dané vzdělávací akce.
- Přispívá k identifikaci nákladů a přínosů vzdělávací akce.
- Posiluje dosažení očekávaných výsledků mezi účastníky.
- Posiluje důvěru v hodnotu a smysl vzdělávání ve firmě.

Dle Koubka (2009) je základem pro efektivní vyhodnocování výsledků vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacího programu správné nastavení kritérií hodnocení. Kritérií a postupů vyhodnocování je mnoho, uvádím tedy pro ukázkou alespoň některá z nich.

Nejjednodušší metodou se jeví *porovnání výsledků* vstupních testů účastníků s testy uskutečněnými po ukončení vzdělávací aktivity. Tato metoda je poněkud subjektivní vzhledem ke skutečnosti, že je velmi složité sestavit test, který by změřil úroveň znalostí před a po konání vzdělávací aktivity.

Další metodou je *monitorování vzdělávacího procesu a programu*. Hodnocení od pozorovatelů nemá správnou vypovídající hodnotu v momentě, kdy odborník-pozorovatel přirozeně hodnotí pozitivněji použití těch metod a postupů, které sám upřednostňuje.

Složitá situace nastává v momentě, snažíme-li se kvantifikovat praktický přínos vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, např. zvýšení produktivity práce, kvality výrobků či služeb, zlepšení obrátů společnosti nebo u vyhodnocování výsledků při vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků. Jak porovnávat změny v chování, zlepšení schopnosti vést pracovníky, organizovat práci či se rozhodovat?

Obecně je tedy možno kritéria vyhodnocování rozdělit do dvou základních skupin:

1. **Vnitřní kritéria** související s obsahem vzdělávacího programu. Může to být např. reakce účastníků, vlastní hodnocení na počátku a poté na konci vzdělávací aktivity.
2. **Vnější kritéria**, která se vztahují ke konečnému cíli celého vzdělávacího procesu. Sem patří již výše uvedené ukazatele – zvýšení produktivity práce, kvality výrobků či služeb, zlepšení obrátů společnosti, změna v nákladech.

Jednou z nejrozšířenějších metod, pomocí které můžeme hodnotit obě uvedená kritéria, je tzv. Kirkpatrickův čtyřúrovňový model vyhodnocování, jehož autorem je mezinárodně uznávaný odborník a zakladatel měření ve vzdělávání – Donald Kirkpatrick. Jeho model zkoumá přínos vzdělávání ve čtyřech úrovních a oblastech:

Úroveň I: Reakce – hledáme odpověď na otázku: „Líbilo se jim to?“ Na této úrovni hodnocení zkoumáme, jak účastníci na toto vzdělávání reagují. Často se využívají dotazovací techniky výzkumu – vytvoříme formulář, který nám pomůže získat zpětné reakce účastníků na kvalitu na školení a jeho úroveň ve všech oblastech.

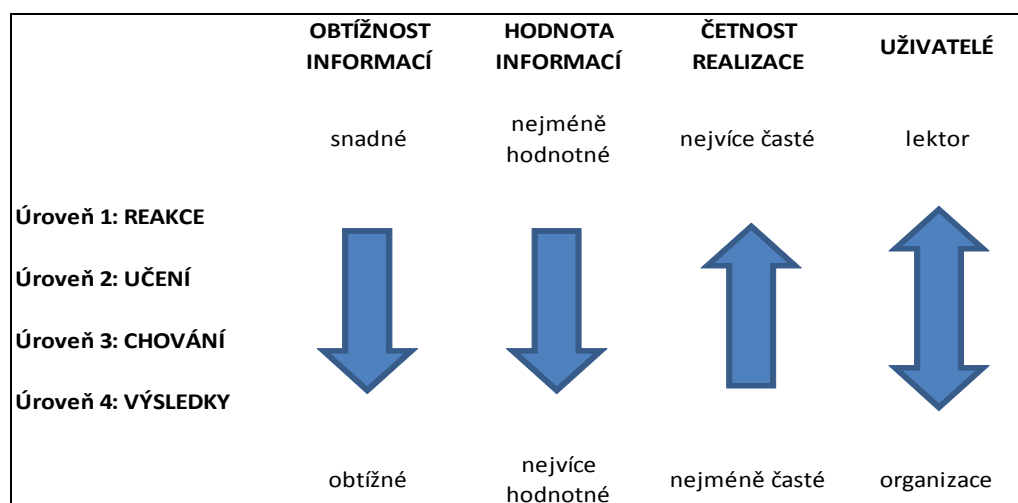
Úroveň II: Učení – hledáme odpověď na otázku: „Naučili se to?“. Na této úrovni získáme informace o tom, kolik znalostí a dovedností si účastníci osvojili. Tedy zda byl naplněn cíl vzdělávací aktivity. Zde můžeme provést hodnocení pomocí ústní zkoušky či předvedením ukázky práce.

Úroveň III: Chování – hledáme odpověď na otázku: „Použili to na pracovišti?“. V této úrovni hodnotíme, nakolik účastníci praktikují nové poznatky ve své stávající praxi, jak promítají nové poznatky, informace a postoje do svého pracovního výkonu.

Úroveň IV: Výsledky - hledáme odpověď na otázku: „Došlo ke změně efektivity organizace?“. Jde o poslední Kirkpatrickovou úroveň, která hodnotí vzdělávací aktivitu s cílem určit přidanou hodnotu této aktivity – jak významně přispěla k zvýšení výkonu organizace.

To, ve kterých úrovních budeme hodnocení provádět, závisí na charakteru konkrétní vzdělávací akce. Ideální je provést hodnocení ve všech těchto čtyřech úrovních. O možnostech využití Kirkpatrickova modelu vypovídá i následující obrázek.

Obr. 2.3 Možnosti využití Kirkpatrickova modelu evaluace



Zdroj: Bartoňková (2010, s. 186)

Později byla upravena Kirkpatrickova verze 4 úrovní na 5-ti úrovněvý model. Jack Philips, jeden ze známých konzultantů v oblasti lidských zdrojů, přidal pátou úroveň.

Úroveň V: Návratnost investic – zde hledáme odpověď na otázku: „Vyplatilo se nám to?“. Snad nejvlivnější metodou demonstrování, že se vzdělávací aktivity vyplácejí, je měření návratnosti investic.

Vypočítává se jako:

$$\frac{\text{přínos ze vzdělávání (Kč)} - \text{náklady na vzdělávání (Kč)}}{\text{náklady na vzdělávání}} \cdot 100$$

Vyhodnocování rozvojového vzdělávacího programu je komplexní proces pokoušející se měřit celkové přínosy a náklady tohoto programu. Je tedy dobrým zvykem ověřovat návratnost investic. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Pokud bychom chtěli obecně vyspecifikovat výhody a nevýhody vyhodnocování vzdělávací aktivity, tak mezi výhody bychom mohli uvést, že samotné vyhodnocování umožňuje manažerům soustředit pozornost na své zaměstnance stejně, jak se zaměřují na jiné oblasti z jejich zodpovědnosti. Zvyšuje se zaměření vedoucích pracovníků a samotných účastníků na požadované cíle vzdělávání a na dosažení cílů týmu a jednotlivce. Ukazuje účastníkům, že mají zodpovědnost za dosažené výsledky, a že vzdělávací aktivity neslouží pouze k uvolnění z práce. Také vznikají pozitivní vazby a spolupráce mezi personálním oddělením, managementem a zaměstnanci.

Oproti výše uvedenému můžeme také vyspecifikovat následující *nevýhody* vyhodnocování vzdělávání:

- je náročné na získávání potřebných informací, přičemž výsledky jsou často posuzovány subjektivně
- vyžaduje mnoho času a úsilí jak od lektorů, účastníků vzdělávání, tak i managementu společnosti
- není vždy lehké izolovat dopady vzdělávání od vlivů vzniklých působením jiných procesů v organizaci.

Na závěr této kapitoly můžeme tedy konstatovat, že sice existuje velké rozpětí principů a metod, na jejichž podkladu by mělo být hodnocení prováděno, ale dodržet všechny současně je velice náročné a v praxi firemního vzdělávání mnohdy nereálné.

2.9 PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ

Základním předpokladem efektivního učení je vytvoření vědomí odpovědnosti za svůj vlastní rozvoj. Toto vědomí nepodníme v pracovníkovi tím, že mu dáme za úkol se něčemu naučit, ale tím, že ho přímo zaangažujeme na rozhodování o jeho dalším růstu a rozvoji. (Bedrnová a Nový, 2004)

Plánování osobního rozvoje provádějí jednotlivci s potřebným vedením, podporou a pomocí manažerů. Plán osobního rozvoje se zaměřuje na kroky, které lidé navrhnou ve prospěch svého vzdělávání a rozvoje. (Armstrong, 2007)

Mezi počáteční aktivity při nastavení a tvorbě plánu osobního rozvoje by měla patřit analýza role daného jedince, aby tak mohl být vytvořen nový profil role, který stanovuje jedinci, jakých výsledků má být dosaženo a jaké schopnosti jsou k dosažení požadovaných výsledků zapotřebí. (Armstrong, 2011)

Bláha prezentuje rozvoj každého jedince ve čtyřech oblastech, které jsou vzájemně propojené. Jsou to:

- ***Rozvoj osobnosti*** (posilování zdravé sebedůvěry, motivace, rozvoj komunikačních a sociálních dovedností, rozvoj etického jednání, rozvoj EQ-emoční inteligence).
- ***Řízení vlastní kariéry*** (plánování kariéry a modifikace těchto plánů, řízení vlastního života, využívání informačních technologií, tvořivé řešení problémů).
- ***Učit se, jak se učit a myslet*** (osvojit si takový způsob učení, aby vzdělávání přinášelo uspokojení, bylo rychlé a efektivní).
- ***Získávání potřebných odborných poznatků*** (usilovat o získání poznatků, dovedností, postojů, způsobů chování, které jsou základem co nejlepšího pracovního výkonu a usilování o propojení různých poznatkových oblastí. (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005)

Plánování osobního rozvoje podle Armstronga (2007) tvoří čtyři fáze:

- **Analyzovat současný stav a potřeby rozvoje** – toto lze zajistit v rámci řízení pracovního výkonu zaměstnance, kdy je nutno si uvědomit silné a slabé stránky zaměstnance.
- **Stanovit cíle** - stanovení cílů, které chceme u daného pracovníka dosáhnout, jako např. zlepšování výkonu na současném místě, rozšíření důležitých znalostí nebo příprava na budoucí změny v současné pozici.
- **Připravit plán činností** – zahrnuje kroky, které jsou potřeba udělat a jak je to potřeba udělat. Mezi ně patří cíle vzdělávání, rozvojové aktivity, zodpovědnost za rozvoj a časový rozvrh.
- **Realizace** – realizace – podnikání plánovaných kroků.

„Plán osobního rozvoje může být zaměřen na jakoukoliv oblast. Zároveň nesmí být chápán jako jednou provždy dané schéma, ale jako smlouva mezi dvěma partnery, jejíž obsah může být, v návaznosti na průběh procesu učení, aktualizován, doplňován a upřesňován.“ (Bláha, Mateicicuc a Kaňáková, 2005, s. 363)

Plány mohou být v praxi zaznamenány na jednoduchý formulář se čtyřmi sloupci týkajícími se: 1) cílů rozvoje a očekávaných výsledků, 2) kroků, které mají být podniknuty, a také toho, kdy mají být podniknuty, 3) požadované pomoci a podpory, 4) důkazů požadovaných k prokázání toho, že plánované vzdělávací aktivity byly úspěšně absolvovány.

Při zavádění plánování osobního rozvoje by nemělo být postupováno lehkovážně. Všichni manažeři, vedoucí týmů a pracovníci se musejí plánování osobního rozvoje naučit. Měli by být zapojováni do rozhodování, jak bude proces fungovat a jaké budou jejich role. Všem zapojeným zaměstnancům i vedoucím pracovníkům by mělo být poskytnuto vedení, návod, jak rozpoznat požadavky na vzdělávání a byli tak schopni vytvořit a správně formulovat jejich osobní plán vzdělávání. (Armstrong, 2011)

2.10 SOCIOLOGICKÝ VÝZKUM

V teoretické části mé bakalářské práce byla na základě studia odborné literatury shrnuta teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a ta budou převedena a porovnána s nastavením organizace v oblasti systému a politiky vzdělávání se snahou tuto oblast ve společnosti dostatečně zmapovat, případně bude navrženo řešení na zlepšení stávajícího systému ve zkoumané organizaci. Praktická část bakalářské práce tedy bude využívat zejména oblasti sociologického výzkumu.

2.10.1 Sociální informace a sociologický empirický výzkum

Sociologický výzkum je cílevědomé, systematické a organizované získávání, zpracování a interpretace informací o sociální dimenzi objektivní reality.

V organizacích jsou sociologické výzkumy nejčastěji zaměřeny na strukturu názorů a postojů ke strategii firmy, obsah a vnímání kultury podniku, identitu a image firmy, úroveň spokojenosti pracovníků s prací, stabilizaci zaměstnanců, pracovní pozice a role.

Z výzkumného hlediska jsou významné dvě stránky sociálních jevů – stránka kvalitativní a kvantitativní, kterým pak odpovídají i dva typy výzkumů – výzkum kvalitativní a výzkum kvantitativní, jež se liší podle cílů předmětu výzkumu a podle použitých metod výzkumu.

Zatímco kvantitativní výzkum se zabývá stabilizovanými jevy, kvalitativní výzkum zachycuje jevy v jejich dynamice, je proto vhodný pro pochopení a zkoumání smyslu jednajících sociálních subjektů. Postupy, jejichž prostřednictvím jsou získávána data o sociálních jevech, se označují jako výzkumné techniky. K základním technikám získávání údajů o sociálních jevech patří:

- Techniky dotazovací (dotazník, anketa, rozhovor – interview).
- Techniky pozorování.
- Dokumentární prameny.
- Sociální experiment. (Nový a Surynek, 2002)

V praktické části bakalářské práce bude využíváno techniky dotazovací, neboť data získaná prostřednictvím dotazníků, anket a interview se dají dobře statisticky zpracovávat. V mých výzkumech bude aplikováno písemné dotazování formou dotazníku.

Dotazník – je určen pro vyplnění konkrétním osobám, od kterých se dotazníky následně vybírají a vyhodnocují. Otázky, které klade tazatel v písemné podobě, se týkají zkoumané oblasti a respondent na ně odpovídá. Z hlediska formy mohou být otázky dotazníku otevřené, uzavřené nebo polootevřené. *Otevřené otázky* mají podobu pouhého dotazu s možností volného vyjádření odpovědi. Využívají se tam, kde potřebujeme zmapovat celou šíři různých variant odpovědí. *Uzavřené otázky* poskytují danou formulaci odpovědi, která by měla obsahovat vyčerpávající odpovědi na daný problém z hlediska respondenta. Jejich následné zpracování je jednodušší, ale nepromítne se do nich, pokud se objeví dříve neidentifikovatelný jev. *Polootevřené otázky* jsou kombinací obou výše uvedených typů, je v nich zformulován dotaz a uvedeny varianty odpovědi, přičemž jedna je ponechána k vlastnímu vyjádření respondenta.

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

3.1 ZALOŽENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost JINPO PLUS a.s. se sídlem v Ostravě - Mariánských Horách, ul. 28. října 168, byla založena 26. května 1994 jako společnost fyzických osob se 100 % podílem českého kapitálu.

Dne 2. října 1996 byla transformována na akciovou společnost a v lednu roku 1998 byla ochranná známka firmy JINPO PLUS a. s. zapsána Úřadem průmyslového vlastnictví České republiky do rejstříku ochranných známek pod číslem 196989.

V lednu roku 2001 došlo ke změně sídla společnosti na: Ostrava-Přívoz, Křišťanova ulice 1113/2, kde sídlí dosud a od roku 2004 používá firma ochrannou známku, viz obr. 3.1.

Obr. 3.1 Logo společnosti



Zdroj: organizačně řídicí dokumentace společnosti JINPO PLUS a. s.

3.2 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO SPOLEČNOSTI

Základní poskytované produkty:

- Vysokotlaké a nízkotlaké parovody
- Jemné armatury
- Spojovací potrubí kotlů
- Kouřovody a spalínovody
- Praporkované trubky

- Tlakové nádoby a komory
- U – kompenzátory pro produktovody
- Lehké a střední ocelové konstrukce
- Tlakové nádoby a komory
- Nosné části ocelových konstrukcí mostů – ohýbané konstrukce z trubek

Základní poskytované služby:

- Zpracování dokumentace
- Zpracování výrobní dokumentace
- Výroba jednotlivých kompletovaných celků
- Rozčlenění potrubních rozvodů do dílčích přepravitelných a smontovatelných částí
- Povrchová ochrana
- Provedení příslušných zkoušek
- Vystavení průvodní technické dokumentace – certifikáty, atesty apod.

Dodávky společnosti se zaměřují zejména na následující trhy:

- Energie
- Stavebnictví
- Petrochemie
- Plynárenství

3.3 ZÁKLADNÍ POPIS A HISTORIE FIRMY

Společnost JINPO PLUS s. r. o. po svém založení v květnu roku 1994 zaměřila svou činnost na poskytování služeb v oblasti strojírenské výroby a obchodu, jakož i na vývoj a výrobu vlastních progresivních výrobků. V návaznosti na úspěšný a dynamický rozvoj firmy byla v roce 1996 zakoupena část areálu společnosti OKD-BASTRO a. s. a společnost byla transformována na akciovou společnost. V této době společnost zaměstnávala cca 30 zaměstnanců v pěti divizích – obchod, ESAB, materiály, engineering a výroba.

Rozvoj firmy byl na přechodnou dobu zpomalen katastrofální povodní v červenci 1997, kdy byl celý areál zatopen do výšky hladiny 5 m a jen díky mimořádnému a obětavému přístupu všech zaměstnanců firmy byla již 3 dny po povodni obnovena činnost ve všech klíčových oblastech fungování firmy.

Postupné rozšiřování sortimentu ve výrobní a obchodní činnosti firmy si vyžádalo další rozšíření areálu a zakoupení zbývajících částí areálu společnosti OKD-BASTRO a. s. v srpnu roku 1998.

Počátkem roku 2000 zaměstnávala firma JINPO PLUS a. s. již cca 130 zaměstnanců. Společnost stavěla na odbornosti a kvalifikaci svých zaměstnanců a důsledně dbala na průběžné prohlubování a zdokonalování jejich schopností. Vycházela tak z filosofie, že být co nejbližší zákazníkovi a důkladně poznávat jeho potřeby je jedinou cestou, jak erudovaně reagovat na jakoukoliv poptávku. Individuální přístup k zákazníkovi umožňoval poskytovat nadstandardní služby.

S vývojem a rozšiřováním sortimentu a nabídky firmy vznikla potřeba první restrukturalizace firmy v roce 2002, firma byla rozčleněna do dvou hlavních útvarů, a to obchodního a výrobního. Obchodní útvar sloučil činnosti bývalých divizí obchod, ESAB, materiály a engineering. Výrobní útvar zajišťoval veškeré výrobní činnosti společnosti. Sloučením firma dosáhla komplexnějšího přístupu k řízení procesů ve společnosti. Ale potřeba k jejich zefektivnění a rozšíření působení do více oblastí ekonomie, obchodu a marketingu vyústila v druhou restrukturalizaci v lednu roku 2009, kdy byla společnost rozčleněna do pěti hlavních útvarů:

- Obchod
- Výroba
- Strategie a marketing
- Ekonomika, finance a logistika
- Správa majetku.

3.4 STRUKTURA SPOLEČNOSTI

Ve společnosti JINPO PLUS a. s. je uplatněn princip třístupňové organizace vnitropodnikového řízení:

- | | | |
|-----------|---|---|
| 1. stupeň | - | výkonný ředitel |
| 2. stupeň | - | odborní ředitelé jednotlivých útvarů |
| 3. stupeň | - | produktoví ředitelé, vedoucí úseků a oddělení |

Nejvyšším řídicím a schvalovacím orgánem je ve společnosti představenstvo, které schvaluje základní organizačně řídicí dokumentaci společnosti jako je mzdový, organizační a pracovní řád a dohlíží na činnosti výkonného ředitele, jenž řídí jednotlivé odborné ředitele útvarů a další oddělení. (viz Příloha 1)

3.5 POSLÁNÍ A CÍLE

Společnost naplňuje základní principy systému zabezpečování kvality ve shodě s obsahovým členěním ČSN ISO 9001:2009. Má vytvořen, dokumentován, uplatňován a udržován systém managementu kvality a neustále zlepšuje jeho efektivnost. V souladu s těmito zásadami patří mezi hlavní cíle společnosti naplňování kritérií úspěšnosti. Jsou to:

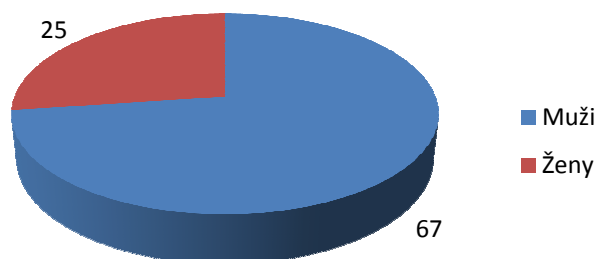
- Množství realizovaných zakázek a jejich efektivnost
- Vysoký důraz na přesnost, preciznost a kvalitu výrobků
- Zajištění předpokladů pro bezpečný výkon práce
- Kladení většího důrazu na kvalitu před cenou
- Rozhodující přístup k ekonomizaci společnosti
- Zajištění rozhodujících a potřebných kvalifikací zaměstnance, zvyšování výkonu, disciplíny a posilování jeho loajality k firmě.

3.6 ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ

Personální oddělení ve společnosti je součástí útvaru výkonného ředitele a plně spadá do jeho zodpovědnosti řízení (viz Příloha 2). Náplní práce a obsahem činností personálního oddělení je nejen personalistika, ale také oblast mezd.

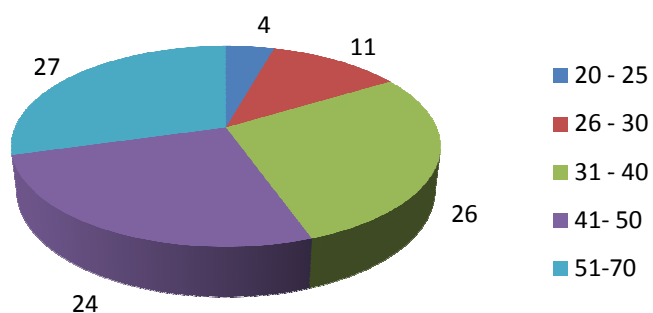
Společnost zaměstnává ke dni 1. 1. 2012 celkem 92 zaměstnanců. Zastoupení mužů a žen lze hodnotit jako nerovnoměrné, z celkového počtu zaměstnanců je 67 mužů a pouze 27 žen.

Graf 3.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví



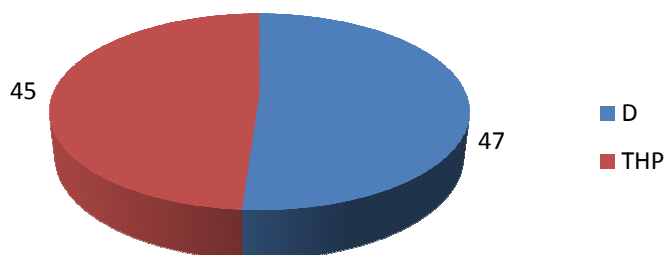
Zaměstnance společnosti můžeme také rozčlenit z pohledu věkové struktury. Průměrný věk zaměstnanců je 43,1 let. Z celkového počtu 92 zaměstnanců jsou v nejširší míře zastoupené co do počtu zaměstnanců následující tři skupiny - skupina ve věku 31 – 40 let s počtem 26 zaměstnanců, skupina ve věku 41 – 50 let s počtem 24 zaměstnanců a skupina 51 – 70 let s počtem 27 zaměstnanců.

Graf 3.2 Struktura zaměstnanců podle věku



Vzhledem k tomu, že společnost JINPO PLUS a. s. je výrobní firmou, znázornila jsem rozdělení společnosti také dle kategorií zaměstnanců na dělníky a technicko-hospodářské pracovníky. Z celkového počtu 92 zaměstnanců tvoří 45 z nich technicko-hospodářské pracovníky a 47 pracovníky dělnických profesí.

Graf 3.3 Struktura zaměstnanců podle kategorií



4 ANALÝZA PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Schopnost organizace odolávat a případně předčít konkurenci a realizovat svoji strategii a z ní vyplývající cíle, je vždy v první řadě závislá na volbě pracovníků a jejich dalším vzdělávání.

Společnost JINPO PLUS a. s. podporuje zapojení svých zaměstnanců do systému vzdělávání a rozvoje za účelem: - zvyšování dovedností a znalostí pracovníků k uspokojování požadavků a potřeb zákazníků, - vytvoření motivované a informované pracovní síly a zajištění jejího profesního růstu. Toto zapojení zaměstnanců společnosti je zajišťováno v následujícím členění: - stanovení kvalifikačních požadavků a výběr pracovníků, - identifikování potřeb z hlediska odborné způsobilosti, - požadavky na školení a jeho druhy, - plán vzdělávání, - zajišťování vzdělávacích akcí, - evidence školení a v neposlední řadě zpracování popisů pracovních míst.

4.1 KOMPETENCE A ODBORNÁ ZPŮSOBILOST ZAMĚSTNANCŮ

Za základ společnosti JINPO PLUS a.s. je považován výkonný a motivovaný personál – zaměstnanci. Zajišťováním a organizací procesů týkajících se vzdělávání, jako je plánování, zabezpečení a realizace a hodnocení vzdělávání, je pověřeno personální oddělení.

Vzdělávací aktivity jsou ve společnosti rozděleny do 4 základních kategorií:

Školení vyplývající z požadavků právních předpisů a organizačně řídicích dokumentů společnosti – v rámci této kategorie je ve společnosti organizováno pro vedoucí pracovníky a řádové zaměstnance úvodní a periodické školení z předpisů bezpečnosti a hygieny práce, požární ochrany a organizačně řídicích dokumentů společnosti.

Pro nové nastupující zaměstnance probíhá vstupní školení z předpisů bezpečnosti, hygieny práce a požární ochrany v sídle externí společnosti zajišťující

v organizaci JINPO PLUS a.s. oblast bezpečnosti práce. Pravidelná periodická školení z této oblasti probíhají již ve společnosti v zákonem stanovených lhůtách a jsou taktéž realizovány externími společnostmi.

Vstupní a periodická školení, vyplývající z požadavků pracovní pozice a zajišťování odborné způsobilosti k výkonu práce. Tato školení ve společnosti probíhají průběžně po celý kalendářní rok a týkají se především pracovníků zařazených do dělnických profesí. Vzhledem k širokému sortimentnímu rozsahu výrobků jsou ve společnosti kladeny také vyšší požadavky na kvalifikaci zaměstnanců, a to jak z důvodu zabezpečení potřebné odbornosti, tak z důvodu zajištění řádného zabezpečení ochrany zaměstnanců z pohledu oblasti bezpečnosti práce. V rámci této kategorie jsou zajišťována následující školení:

- Vstupní a periodické školení vazačů tř. A
- Vstupní a periodické školení jeřábníků tř. O, A, B
- Vstupní a periodická školení řidičů motorových vozíků
- Školení v elektrotechnice – opakovaná i školení rozšiřující kvalifikaci
- Školení svářečů – opakovaná i školení rozšiřující kvalifikaci
- Školení pro obsluhy tlakových nádob stabilních
- Školení pro obsluhy plynových zařízení
- Školení práce ve výškách
- Školení obsluhy pro motorové pily a křovinořezy
- Školení řidičů

Pro technicko-hospodářské pracovníky jsou prostřednictvím interních školitelů zajišťovány, obnovovány a rozšiřovány znalosti především z oblasti počítačových dovedností, jsou to školení zajišťující znalosti pro používání a fungování účetního a výrobního programu Helios Orange, MS Office, Auto CAD atd.

Vzdělávání ke zdokonalení profesní činnosti, specifická vzdělávání a další odborná vzdělávání. Požadavky na školení ke zdokonalení činnosti a specifická

vzdělávání vznikají zpravidla v průběhu roku. Požadavky na jejich realizaci vznikají na základě změny v oblasti zákonných předpisů a vyhlášek – jedná se o oblasti bezpečnosti práce, daní, zdravotního a sociálního zabezpečení, obchodního zákoníku a zákoníku práce. Další požadavky na vzdělávání jsou podpořeny vznikem nových oblastí obchodních aktivit a výrobních projektů společnosti.

Společnost získala v roce 2011 zakázku na dodávku ocelových konstrukcí pro elektrárnu v Ledvicích, kde se podílí na výstavbě nového zdroje a s tím související strojovny a chladicí věže. Tato výstavba je v mnoha ohledech tou nejmodernější koncepcí v České republice a pro společnost JINPO PLUS a. s. mělo získání takové zakázky významný dopad na zaškolení a rozšíření odbornosti všech zainteresovaných pracovníků. Uskutečnila se školení rozšiřující kvalifikaci zejména pracovníků oddělení řízení jakosti a technologie.

Vzdělávání jazykových znalostí probíhá na základě plánu vzdělávání pro THP pracovníky, výuka se týká anglického a ruského jazyka. Jazykové vzdělávání je rozděleno do několika úrovní a skupin: technická angličtina pro pracovníky oddělení technologie a oddělení řízení jakosti, obchodní angličtina určená pro pracovníky obchodního útvaru a angličtina všeobecná pro zaměstnance správního a ekonomického útvaru. Jazykové kurzy jsou v plné výši hrazeny společností JINPO PLUS a.s., ale aby byla záruka zhodnocení vynaložených prostředků, jsou všichni zapojení zaměstnanci v tříměsíčních intervalech povinni vyplňovat znalostní testy, které jsou posléze po vyhodnocení lektorem, předávány na personální oddělení.

4.2 ORGANIZAČNĚ ŘÍDÍCÍ DOKUMENTACE

Oblast vzdělávání je ve společnosti řízena několika zásadními dokumenty. Hlavním dokumentem upravujícím základní procesy v oblasti vzdělávání je Organizační směrnice Q 12 – Management zdrojů a vzdělávání. Je postavena na základech systému QMS – systému kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009 a zabývá se poskytováním zdrojů, kompetencemi a odbornou způsobilostí zaměstnanců, pracovním prostředím a upravuje povinnosti a zodpovědnosti všech zainteresovaných pracovníků. Cílem této směrnice je stanovení pravidel pro řízení zdrojů potřebných pro uplatňování a naplňování strategie

v oblasti managementu kvality a dále stanovení zásad a odpovědnosti při tvorbě kvalifikačních požadavků na pracovníky firmy JINPO PLUS a.s. a z toho vyplývajících požadavků na vzdělávání včetně jeho realizace.

Prioritně jsou ve společnosti zajišťována školení, která vyplývají z nadřazených předpisů (zákonů, vyhlášek atp.). Jejich specifikace a bližší popis je stanoven ve výše uvedené organizační směrnici v Přehledu základních a odborných školení, kde jsou specifikována všechna základní i odborná školení nutná pro výkon práce. (viz Příloha 3)

4.3 EVIDENCE ŠKOLENÍ

O všech druzích prováděného a plánovaného školení – vzdělávání jsou vedeny dostatečné a přehledné záznamy. Personální oddělení je pověřeno řádně evidovat všechna školení zaměstnanců.

Školení z oblasti odborné způsobilosti, u kterých vyplývají z nadřazených dokumentací – zákonů a vyhlášek pro zaměstnavatele povinnosti dodržování pravidelné periodicity obnovování školení, jsou nejen evidována, ale probíhá pravidelné sledování termínů jejich nezbytného periodického opakování.

Školení, která nepodléhají zákonné periodicitě obnovování, jako jsou školení spojená se změnami zákonů atd., jsou pouze evidována na kartě zaměstnance, který se školení zúčastnil. O obnovování potřebných znalostí zaměstnanců, vyplývajících ze změny platné legislativy se tedy starají vedoucí zaměstnanci, popř. sami zaměstnanci, kteří prostřednictvím svých nadřízených předají své požadavky na personální oddělení. I samy školící a vzdělávací společnosti pravidelně zasílají do společnosti své nabídky s plánovanými a organizovanými tematickými školeními, které jsou následně personalistou přerozdělovány na oddělení, kterých se daná tematika týká.

Evidenci školení u zaměstnanců má organizace přehledně a schematicky vedenou ve mzdovém a personálním systému Perm3, kde jsou u každého zaměstnance na jeho osobní kartě evidována absolvovaná školení a také požadavky na periodické kurzy a školení v daném roce. Oprávnění pracovat s touto částí programu má pouze personalista, který zodpovídá za jeho aktualizaci a věcnou správnost. (viz Příloha 4)

V písemné podobě je evidence provedeného školení zdokumentována např. ve speciálních průkazech jednotlivých pracovníků – průkaz jeřábníka, vazače, svářečský

průkaz, na prezenčních listinách ze školení – zejména u školení z oblasti BOZP a PO, anebo na dokladech z externě absolvovaných školení – certifikáty a osvědčení. Kopie těchto dokumentů jsou uloženy v osobním spisu zaměstnance.

4.4 IDENTIFIKACE POTŘEB

Základem prosperity firmy je kvalitní personál společnosti, proto jsou požadavky na schopnosti, zkušenosti, kvalifikaci a odbornost nových i stávajících zaměstnanců v organizaci zpracovány na každou pracovní pozici u zaměstnanců formou Popisů pracovního místa. Ve společnosti JINPO PLUS a.s. jsou stanoveny dva typy formulářů pro popis pracovního místa, z nichž každý je určen pro jednu kategorii zaměstnanců – pracovníky dělnických a technicko-hospodářských profesí (viz Příloha 5). Popis pracovního místa stanovuje pracovní zařazení zaměstnance, určuje jeho místo v organizační struktuře a stanovuje požadované vzdělání a kvalifikační požadavky, které jsou rozděleny dle kategorie pracovníka. Dále je popis pracovního místa podkladem pro stanovení hlavních úkolů a povinností, které musí pracovník plnit. Za konkrétní zpracování těchto požadavků jsou zodpovědní odborní ředitelé a vedoucí příslušných úseků a oddělení. Požadavky na pracovní pozice jsou předávány na personální oddělení, které dle stanovených kritérií zajišťuje výběr vhodných kandidátů s požadovanou kvalifikací a odborností. Personální oddělení společnosti JINPO PLUS a. s. je tedy zodpovědné nejenom za zajištění obsazení pracovní pozice vhodným kandidátem, ale také za jeho odpovídající kvalifikaci a jeho další profesní a kvalifikační růst dle požadavků společnosti. Vedoucí pracovníci rovněž odpovídají za to, že u každého pracovníka firmy budou evidovány i další jeho profese a znalosti, které mohou být v budoucnosti firmou využity. Personalista na základě získaných podkladů zpracuje popis pracovního místa dané pozice a následně - zpravidla do jednoho měsíce od nástupu zaměstnance - předává k podpisu nadřízenému pracovníkovi a samotnému zaměstnanci.

Při nástupu nového zaměstnance je jeho osobní profil včetně kompetencí porovnáván s požadavky organizace stanovenými popisem pracovního místa dané pozice a v případě rozporu, je personalistou zaznamenán do personálního systému jako požadavek na plánované proškolení zaměstnance. Tento požadavek v personálním systému až do doby realizace vystupuje coby plánovaná aktivita, ve všech tiskových

sestavách a evidencích školení a vzdělávacích aktivit. Tato evidence nabývá svého významu zejména u pracovníků dělnických profesí a pracovníků oddělení řízení jakosti, kdy je platnost jejich oprávnění odborné způsobilosti velmi důležitá pro řádný výkon jejich pracovních činností.

Základem pro stanovení nezbytného *vzdělávání stávajících zaměstnanců* je zhodnocení reálného stavu plnění kvalifikačních požadavků personálu-zaměstnanců a dále respektování nutného dalšího rozvoje společnosti ve vztahu k nově vznikajícím projektům ve spektru společnosti. Důležitým zdrojem je rozbor potřeb vzdělávání ve společnosti, kdy odborní ředitelé a vedoucí úseků a oddělení průběžně formou pohovorů s podřízenými a na základě vlastního posouzení zjišťují jejich přednosti a naopak rezervy, z nichž pak vyplýne potřeba dalšího vzdělávání. Požadavky na vzdělávání a školení předávají na personální oddělení, které je centralizuje za celou firmu a zahrnuje do plánu vzdělávání.

4.5 PLÁNOVÁNÍ VZDĚLÁVÁNÍ

Na základě požadavků vedení firmy, potřeb jednotlivých útvarů, samotných zaměstnanců a externích vzdělávacích organizací ve vztahu k nadřízeným předpisům, sestavuje personální oddělení Plán vzdělávání vždy na jeden kalendářní rok. Do tohoto plánu vzdělávání jsou zahrnuty všechny oblasti vzdělávání i oblast vzdělávání ke kvalitě. Tento plán vzdělávání je předkládán ke schválení vedení firmy, která garantuje mimo jiné i uvolnění dostatečných finančních prostředků. Zároveň, je ale také nutné respektovat a mít na paměti i předpokládané nebo mimořádné potřeby firmy, které mohou vyvstat v průběhu kalendářního roku. Plán vzdělávání je v průběhu roku personalistou doplňován a aktualizován.

Na začátku následujícího roku je personálním oddělením tento plán vzdělávání vyhodnocen. Vyhodnocení obsahuje seznam absolvovaných školení a vzdělávacích aktivit za uplynulý kalendářní rok.

4.6 REALIZACE VZDĚLÁVACÍHO PROCESU

Při zajišťování vzdělávacích aktivit dle Plánu vzdělávání je personalistou prováděn výběr vhodného dodavatele s přihlédnutím k nejdůležitějším aspektům, mezi které patří:

- Kvalita nabízených služeb
- Cena nabízených služeb
- Schopnost dodavatele respektovat požadovaný termín
- Reference a další.

Společnost JINPO PLUS a. s. se pohybuje v oblasti strojírenství jak z obchodního hlediska, tak i z hlediska výrobního již 15 let a za tu dobu si vytvořila řadu osvědčených dodavatelů i v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Pokud bychom chtěli detailněji popsat způsob realizace vzdělávacích aktivit ve společnosti, bylo by vhodné vycházet z již výše uvedených kategorií vzdělávacích aktivit.

Školení vyplývající z požadavků právních předpisů a organizačně-řídících dokumentů společnosti – jak již bylo zmíněno, do této kategorie spadají školení BOZP a PO - jež jsou pro nově přijímané i stávající zaměstnance zajišťovány dodavatelským způsobem společnostmi zajišťujícími organizaci bezpečnosti v oblastech hygieny práce a požární ochrany.

Vstupní školení nově přijímaných zaměstnanců i proškolení stávajících zaměstnanců, při kterém jsou seznámeni s právy a povinnostmi vyplývajících z pracovního poměru mají, v plné odpovědnosti, nadřízení pracovníci zaměstnanců. Během těchto školení jsou zaměstnanci prokazatelně seznámeni s organizačně-řídícími řády společnosti a místními bezpečnostními předpisy jejich pracoviště, toto seznámení stvrdí podpisem na určeném formuláři.

Vstupní a periodická školení vyplývající z požadavků pracovní pozice a zajišťování odborné způsobilosti k výkonu práce. Tyto typy školení jsou v organizaci již dlouhodobě pokrývány vzdělávacími společnostmi, které jsou schopny po celou dobu spolupráce zajistit vysokou kvalitu poskytovaných služeb a konkurenceschopnou cenu, řádně a včas reagují na změny legislativy a tyto změny aktuálně přenášejí do

povědomí zaměstnanců společnosti. V případě vyvstání nové potřeby zajištění vzdělávací aktivity spadající do této kategorie je personalistou provedeno řádné výběrové řízení na dodavatele vzdělávací aktivity dle výše uvedených kritérií. V dnešní době se stále více společností pohybuje ve srovnatelných rovinách týkajících se kvality a ceny nabízených služeb, do popředí se proto dostává nemálo důležitý aspekt výběrových řízení a tím jsou reference a doporučení jednotlivých vzdělávacích společností.

Vzdělávání ke zdokonalení profesní činnosti, specifická vzdělávání a další odborná vzdělávání. Do této kategorie vzdělávání ve společnosti se v nejširší míře promítly aktivity personalisty o získání dotace v rámci projektu, který je financován z prostředků Evropského sociálního fondu – Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Jedná se o značnou část práce personalisty v oblasti vzdělávání a je jí kladen ze strany vedení nemalý důraz a podpora. Z těchto důvodů bude tomuto projektu níže věnována samostatná kapitola.

Vzdělávání jazykových znalostí je také zajišťováno dodavatelským způsobem, lektor dochází do sídla společnosti, kde v pravidelných termínech probíhají všechny úrovně jazykových kurzů.

4.7 VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Hodnocení vzdělávacích aktivit ve společnosti JINPO PLUS a. s. probíhá jen u školení zařazených do kategorie ***Vzdělávání ke zdokonalení profesní činnosti, specifická vzdělávání a další odborná vzdělávání.*** Pokud bychom metody hodnocení vzdělávacích aktivit ve společnosti JINPO PLUS a. s. porovnali s Kirkpatrickovým modelem, tak hodnocení výše uvedených školení probíhá na ***Úrovní I: Reakce***. Po ukončení vzdělávání je zaměstnancům rozdán dotazník k vyhodnocování vzdělávací aktivity. (viz Příloha 6), ve kterém jsou zaměstnanci podněcováni, aby napsali svá vyjádření, připomínky a návrhy na organizaci a samotný průběh školící aktivity.

Vzdělávání jazykových znalostí jsou hodnocena na II. úrovni Kirkpatrickova modelu: Učení. Při hledání odpovědi na otázku: „Naučili se to?“ se ve společnosti prověřují znalosti zaměstnanců v průběhu jazykových kurzů v pravidelných intervalech formou znalostních testů, které jsou lektorem následně vyhodnocovány. Vyhodnocení je

předáváno na personální oddělení, kde jsou personalistou evidovány, zpracovávány a předkládány vedení v rámci personálních informací na poradách vedení společnosti

Hodnocení z pohledu nákladů či návratnost investic vzdělávací aktivity není ve společnosti prováděna vyjma aktivit organizovaných v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

4.8 OPERAČNÍ PROGRAM LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST

Společnosti JINPO PLUS a.s. se také dotkla v roce 2009 ekonomická krize, která způsobila pokles obrátu a zakázek v celé eurozóně. V tomto období začalo personální oddělení hledat možnosti, jak zmírnit či omezit negativní dopad této krize na zaměstnanost a lidské zdroje. Společnost začala čerpat dotace na vzdělávání zaměstnanců z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost z fondů EU. V letech 2009 – 2010 uzavřela s Úřadem práce v Ostravě dohody na vzdělávací aktivity v rámci projektu „Vzdělávejte se!“ v celkové výši 1 121 378,- Kč.

V současné době organizace využívá podporu v rámci projektu „Vzdělávejte se pro růst!“, jehož cílem je podpora zaměstnavatelů, kterým se podařilo překonat hospodářskou recesi, a v současné době realizují svoji činnost v odvětvích s předpokladem růstu.

Projekt je určen pro všechny typy podniků ve vybraných odvětvích: strojírenství, stavebnictví, nezávislý maloobchod, pohostinství a gastronomie, terénní sociální služby a odpadové hospodářství.

Projekt umožňuje získat vybraným podnikům finanční příspěvky na vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců. Současně jsou zaměstnavateli hrazeny mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců, a to po dobu jejich vzdělávání.

Společnost JINPO PLUS a. s. všechna kritéria stanovená touto výzvou splňuje, což tedy umožňuje personalistovi realizovat školení v oblasti specifického vzdělávání, které zahrnuje výuku s přímým a zásadním vztahem k současnému nebo budoucímu postavení zaměstnanců v organizaci a poskytuje kvalifikace, které jsou nepřenositelné, nebo přenositelné pouze v omezeném rozsahu, do dalších podniků a pracovních oborů.

Vzdělávací aktivity uskutečňované v rámci výše uvedeného projektu, podléhají podmínkám, které stanovují manuály pro zájemce o vstup do projektu. V těchto materiálech se společnost před realizací aktivity musí seznámit s podmínkami pro získání příspěvku, formě předložené žádosti, činnosti pro schválení žádosti a následně i s podmínkami realizace. Společnosti jsou po splnění všech stanovených podmínek uhrazeny mzdové náklady i náklady spojené s realizací vzdělávací aktivity.

Společnost JINPO PLUS a. s. si v prvním čtvrtletí roku 2012 podala žádosti o příspěvek na úhradu nákladů zabezpečení vzdělávací aktivity zaměstnanců v rámci projektu „Vzdělávejte se pro růst!“ na tato následující školení:

<i>Název vzdělávací aktivity</i>	<i>Počet zapojených zaměstnanců</i>
Čtení výkresové dokumentace	30 pracovníků
Mezinárodní svářečský technolog	3 pracovníci
Mezinárodní svářečský inženýr	1 pracovník
Magnetická metoda prášková 2	3 pracovníci
Vizuální kontrola sváru 2	3 pracovníci

Společnost JINPO PLUS a. s. se v posledních letech zaměřila na získávání výrobních zakázek, při tomto směru podnikatelských aktivit se objevily nedostatky u pracovníků s porozuměním výkresové dokumentaci u složitějších výrobních celků. Vzdělávací aktivita Čtení technické dokumentace byla naplánována pro pracovníky oddělení řízení jakosti, obchodního a výrobního útvaru, jejím hlavním cílem bylo předat základní znalosti o technických výkresech, jejich tvorbě a čtení všem zařazeným pracovníkům.

K základním požadavkům investorů při zadávání výrobních zakázek větších rozměrů jsou odpovídající kvalifikace zaměstnanců dodavatelských firem. Aby tento požadavek byl ve společnosti JINPO PLUS a. s. zajištěn, byly dalšími plánovanými vzdělávacími aktivitami školení Mezinárodní svářečský technolog a Mezinárodní

svářečský inženýr. Tato školení by měla zajistit zaměstnancům společnosti mezinárodně platnou kvalifikaci svářečský dozor, aktuální informace o svařovacích procesech a svařitelnosti materiálů a schopnosti navrhování svařovaných konstrukcí.

Se zvyšující se složitostí výrobních zakázek jsou kladeny vysoké nároky na výstupní kontrolu vyrobených dílů, z toho důvodu jsou do specifických školení zahrnuta také školení pro pracovníky oddělení řízení jakosti. Společností byly podány žádosti na dotace v rámci projektu „Vzdělávejte se pro růst!“ na školení Magnetická metoda prášková a Vizualní kontrola sváru, obě metody by měly doplnit chybějící kvalifikace zařazeným zaměstnancům. Doposud se tyto kontrolní činnosti prováděly dodavatelským způsobem, což zcela nevyhovovalo časové organizaci zakázek a společnosti vznikaly vícenáklady spojené s převozem výrobků a úhradou provedené kontroly. Zvýšením kvalifikace vlastních zaměstnanců společnost získá větší kontrolu nad kvalitou jak v průběhu mezioperačních procesů, tak i na konci celé zakázky a také dojde ke snížení nákladů na provádění kontroly.

Zaměstnancům bude po absolvování školení předán personálním oddělením dotazník, kterým se zjišťuje spokojenost se vzdělávací aktivitou.

4.9 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Abych získala názor a stanovisko zaměstnanců na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců společnosti JINPO PLUS a.s. rozhodla jsem se použít dotazovací techniky výzkumu, a to formu dotazníku. Dotazník se skládá ze 17 otázek rozdělených do tří skupin. Skupina A obsahuje otázky zaměřené na systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, skupina B obsahuje otázky tematicky se týkající osobního rozvoje zaměstnanců a do části C byly zařazeny otázky identifikační (viz Příloha 7). Otázky byly uzavřené i otevřené, zaměstnanci mohli projevit svůj názor na řešenou problematiku či uvést návrh vlastního typu odpovědi.

Dotazník byl distribuován mezi 92 zaměstnanců společnosti. Pro distribuci dotazníků jsem použila elektronickou poštu společnosti u TH pracovníků a formu osobního předání prostřednictvím vedoucích zaměstnanců u pracovníků dělnických profesí. Z uvedené formy distribuce budeme vycházet, a vyplývá z toho, že k distribuci bylo předáno 92 ks dotazníků. Lhůta pro vyplnění dotazníků byla 2 týdny, z uvedeného

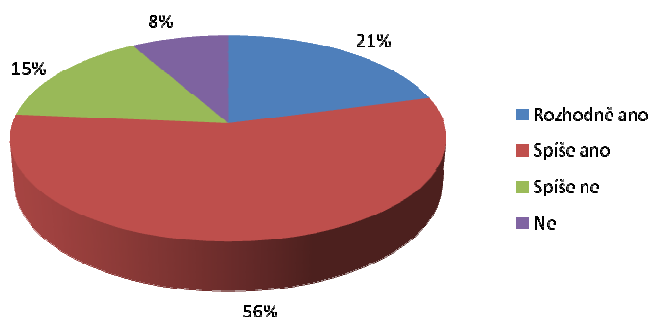
počtu se na personální oddělení společnosti vrátilo vyplněných 72 ks dotazníků. Celková návratnost dotazníků tedy činí 78,26 %. Níže jsem graficky znázornila a komentářem doplnila každou otázku uvedenou v dotazníku.

A. SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Otázka č. 1 Jste spokojen/na se současným systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci?

Zaměstnanci odpovědí na tuto otázku měli subjektivně zhodnotit nastavený systém vzdělávání v organizaci. Jak je patrné z grafu, 21 % respondentů je rozhodně spokojeno se vzdělávacími procesy, 56 % zaměstnanců je spíše spokojeno, 15 % zaměstnanců spíše ne a 8 % účastníků vyjádřilo nespokojenost se systémem vzdělávání.

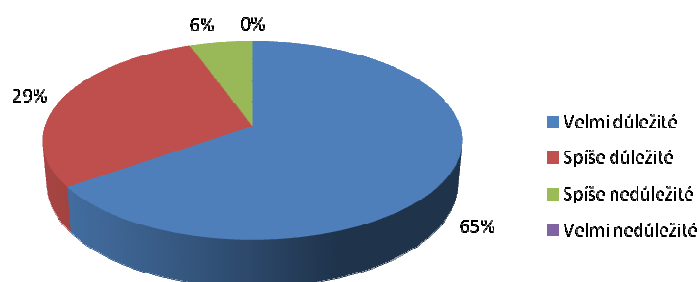
Graf 4.1 Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání v organizaci



Otázka č. 2 Je pro Vás důležité vzdělávání zabezpečované zaměstnavatelem?

Cílem druhé otázky je rozpoznat míru zájmu ze strany zaměstnanců účastnit se vzdělávání zajišťovaného zaměstnavatelem. Měli vyjádřit míru důležitosti, kterou pro ně vzdělávání má. Z celkového počtu respondentů celkem 65 % odpovědělo, že je pro ně vzdělávání velmi důležité, 29 % označilo vzdělávání za spíše důležité, 6 % zaměstnanců vyjádřilo míru důležitosti jako spíše nedůležité. Odpověď, že vzdělávání ve společnosti je pro něj velmi nedůležité neoznačil žádný respondent.

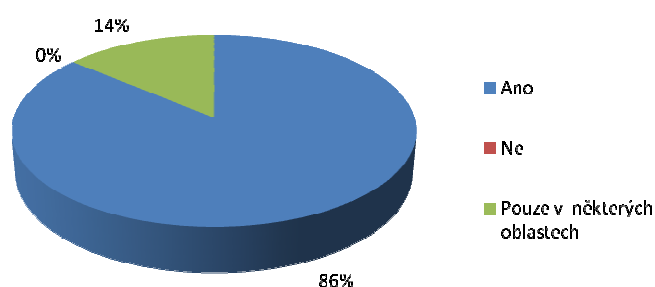
Graf 4.2 Vyjádření důležitosti vzdělávání



Otázka č. 3 Myslíte si, že je vzdělávání potřebné pro výkon Vaší pracovní činnosti?

Otázku týkající se samotné důležitosti vzdělávání pro výkon pracovní činnosti zaměstnanci zodpověděli respondenti následovně: celkem 86 % zaměstnanců považuje vzdělávání za potřebné, pouze v některých oblastech ji spatřuje potřebné 14 % respondentů. Za nepotřebné pro výkon činnosti nepovažuje vzdělávání žádný zaměstnanec.

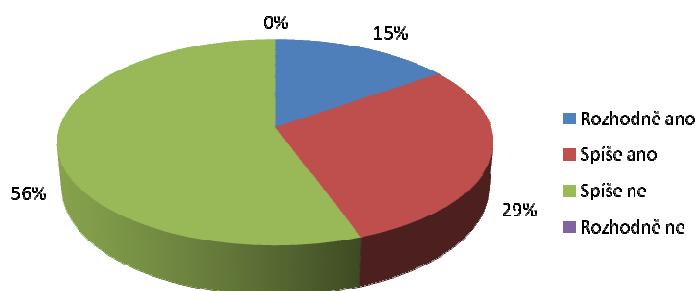
Graf 4.3 Úroveň vnímání potřeby vzdělávání



Otázka č. 4 Jsou Vám poskytovány dostatečné informace o možnostech vzdělávání, o organizovaných či plánovaných školeních?

V dostatečných informacích spočívá dobrý základ systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti, proto byla respondentům předložena k zodpovězení otázka, týkající se této problematiky. Nadpoloviční většina respondentů – celkem 56 % na tuto otázku odpověděla, že spíše nejsou informováni o možnostech vzdělávání, 29 % zaměstnanců spíše informováno je a odpověď rozhodně ano – což znamená, že zaměstnanci vnímají informace o možnostech vzdělávání jako dostačující označilo 15 % respondentů.

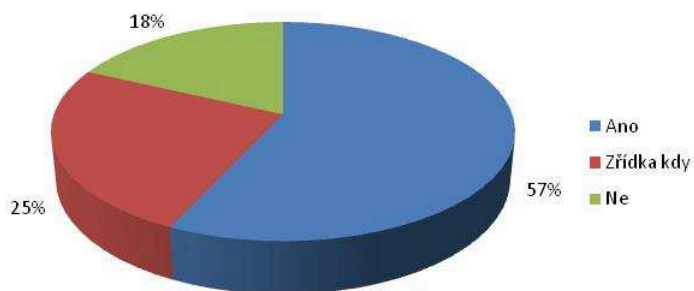
Graf 4.4 Poskytování informací



Otázka č. 5 Máte po ukončení vzdělávací aktivity možnost vyjádřit svůj názor na úroveň, organizaci a náplň školení?

Otázku zabývající se zpětnou vazbou a možností vyjádření názoru na uskutečněná školení zodpovědělo 57 % respondentů kladně, 25 % respondentů mělo možnost vyjádřit svůj názor zřídka a 18 % zaměstnanců nikdy. Společnost využívá po ukončení školení k vyhodnocení vzdělávací aktivity dotazníkové šetření, vzhledem k tomu, že tento způsob vyhodnocení je využíván od počátku roku 2012 je reálné, že ne všichni zaměstnanci doposud měli možnost se s tímto způsobem získávání zpětné vazby ve společnosti setkat.

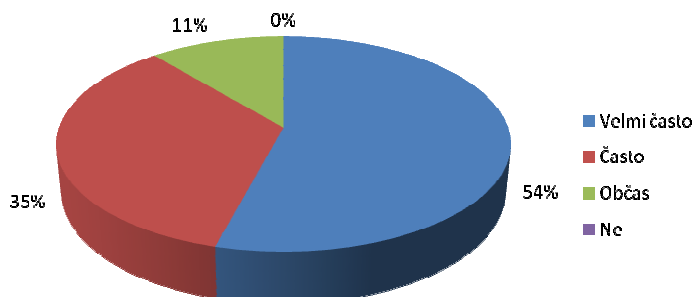
Graf 4.5 Vyjádření názoru na vzdělávací aktivitu.



Otázka č. 6 Uplatňujete nově získané poznatky ze školení při výkonu práce?

Jak je patrné z níže uvedeného grafu, 54 % zaměstnanců velmi často uplatňuje poznatky, které získali při školeních v praxi, 35 % oslovených shledává míru využití nových informací jako častou a 11 % z celkového počtu respondentů využije své nové znalosti občas. Variantu odpovědi „nikdy“ neoznačil žádný dotázaný.

Graf 4.6 Uplatnění poznatků v praxi

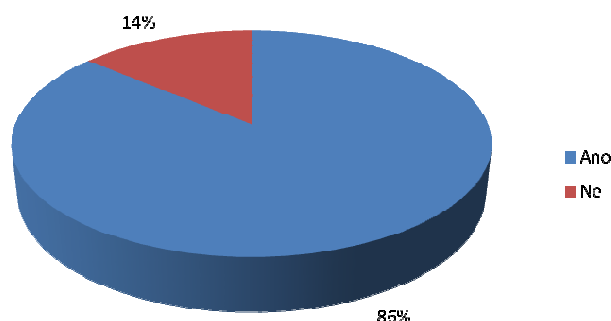


Otázka č. 7 Uvítal/a byste více možností ke vzdělávání?

Z dotázaných zaměstnanců by naprostá většina – 86 % uvítala více možností ke vzdělávání ve společnosti, pouze 14 % vnímá množství školení jako dostačující. U této otázky se může projevat nastavený systém stanovování plánu vzdělávání pro jednotlivé zaměstnance, kdy je plně na zodpovědnosti vedoucích zaměstnanců projednávat se zaměstnanci jejich plán vzdělávání, nicméně není stanoven pravidelný termín konání těchto pohovorů, tudíž může docházet k nerovnoměrnému rozvržení

čerpání vzdělávacích aktivit ve společnosti. Zavisí tedy na „aktivitě“ vedoucího zaměstnance zda plánuje či ne vzdělávání a rozvoj svých podřízených.

Graf 4.7 Množství možností ke vzdělávání



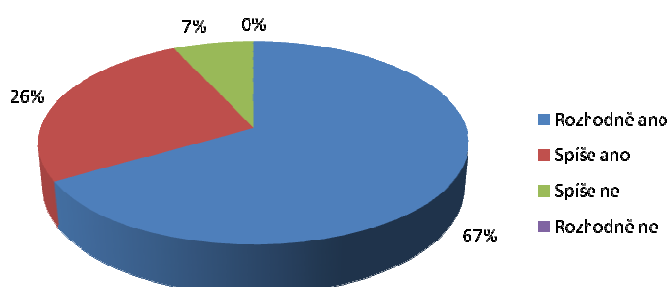
B. OSOBNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCE

V této části dotazníku měli respondenti možnost se vyjádřit ke svému osobnímu rozvoji v oblasti vzdělávání. Otázky směřovaly hlavně na zjištění informací, které zaměstnanci mají a zda vnímají organizaci systému vzdělávání ve společnosti jako dostatečně zaměřenou na jejich osobní plány rozvoje.

Otázka č. 1 Je pro Vás osobní rozvoj v oblasti vzdělávání důležitý?

Oslovení zaměstnanci měli vyjádřit svůj názor na důležitost osobního rozvoje v oblasti vzdělávání – z toho 67 % ho vnímá jako důležitý, 26 % jako spíše důležitý a 7 % jako spíše nedůležitý.

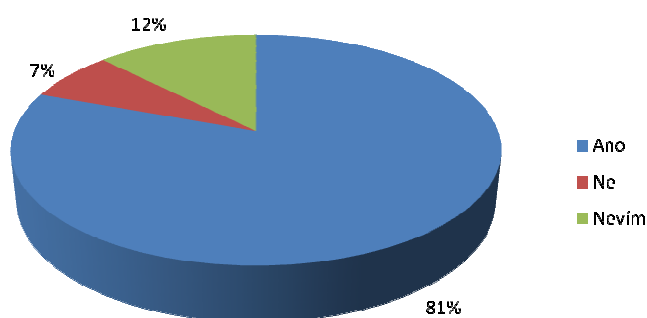
Graf 4.8 Osobní rozvoj



Otázka č. 2 Domníváte se, že osobní rozvoj v oblasti vzdělávání přispívá k Vašemu lepšímu uplatnění na trhu práce?

Otázku vnímání důležitosti podpory osobního rozvoje i pro další uplatnění na trhu práce zodpovědělo 81 % respondentů kladně, 7 % záporně a 12 % zaměstnanců označilo odpověď nevím. Tato odpověď značí u zaměstnanců velký a dá se říci významný zájem o další rozvoj jejich kvalifikace a odbornosti.

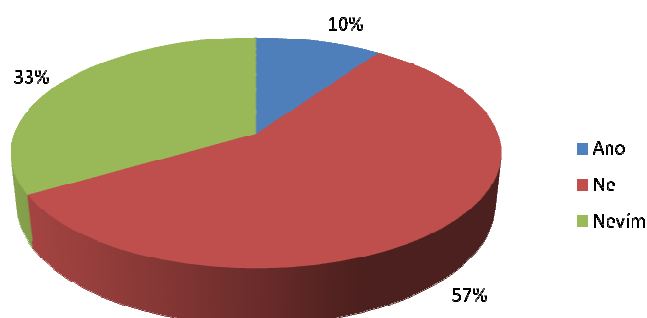
Graf 4.9 Uplatnění na trhu práce



Otázka č. 3 Máte ve společnosti zpracován plán osobního rozvoje, tzn. přehled vzdělávacích aktivit a jiného rozšiřování Vašich znalostí?

Uvědomění si, zda jsou v organizaci zpracovány plány osobního rozvoje v oblasti vzdělávání u jednotlivých zaměstnanců vyjádřilo 57 % oslovených jednoznačně záporně, 33 % respondentů neví a 10 % zaměstnanců se domnívá, že plán osobního rozvoje zpracován má.

Graf 4.10 Plány osobního rozvoje



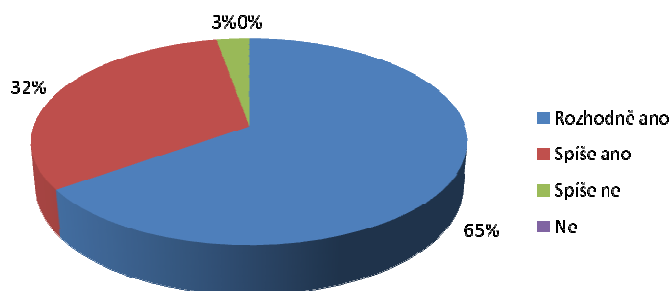
Otázka č. 4 Jakým způsobem vzniká Váš plán osobního rozvoje a vzdělávání?

Tato otázka bylo postavena jako doplňující pro zaměstnance, kteří odpověděli na předchozí otázku, že mají ve společnosti zpracován plán osobního rozvoje. Vzhledem k nízkému počtu respondentů, kteří odpověď označili, není zpracována do grafické podoby. Z celkového počtu 72 respondentů celkem 7 z nich odpovědělo kladně, že plán osobního rozvoje ve společnosti mají zpracován, z toho 4 zaměstnanci odpověděli, že jim přímý nadřízený kurzy vybere a 3 zaměstnanci si vzdělávací aktivity vybírají sami dle vlastního uvážení a poté je předkládají ke schválení nadřízenému pracovníkovi. K této otázce musím podotknout, že ve společnosti zaměstnanci plány osobního rozvoje zpracovány nemají.

Otázka č. 5 Domníváte se, že máte v oblasti vzdělávání podporu ze strany Vašeho přímého nadřízeného?

U této otázky zodpovědělo v nadpoloviční většině – celkem 65 % zaměstnanců, že jejich nadřízený v maximální míře podporuje jejich rozvoj, 32 % shledává spíše příznivou podporu ze strany svého nadřízeného a jen 3 % zaměstnanců je toho názoru, že podporu vedoucího pracovníka spíše nemají. Variantu odpovědi „Ne“ nezvolil žádný z respondentů. Z tohoto výsledku vyplývá, že zaměstnanci vnímají pozitivně přístup vedoucího zaměstnance k jejich osobnímu rozvoji a při systémové podpoře by mohli být i kvalitně vedoucími pracovníky zpracovány osobní plány rozvoje zaměstnanců.

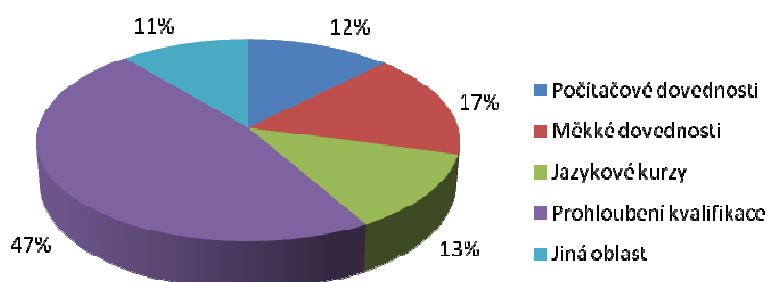
Graf 4.11 Podpora nadřízeného pracovníka



Otázka č. 6 Uved'te oblast vzdělávání, ve které byste měl/a zájem rozšiřovat své znalosti.

U dotazu zaměřeného na oblast dalších možností ve vzdělávání má 47 % respondentů zájem o prohlubování své kvalifikace, 17 % by oslovila nabídka školení v oblasti měkkých dovedností a přibližně stejný počet zaměstnanců se rozdělil mezi oblasti počítačových (12 %) a jazykových (13 %) dovedností. Jinou oblast vzdělávání v otevřené otázce vyspecifikovalo 11 % dotázaných. Těchto 11 % respondentů označilo jako oblasti vzdělávání pro další rozvoj: technické znalosti a dovednosti v oblasti materiálů a technických norem vztahujících se k výrobkům firmy, informace z oblasti nových trendů a vývoje v hutnictví a strojírenství, rozšíření informací v oblasti svařování a svařovacích materiálů a rozšíření znalosti v oblasti legislativy.

Graf 4.12 Oblasti rozšiřování znalostí

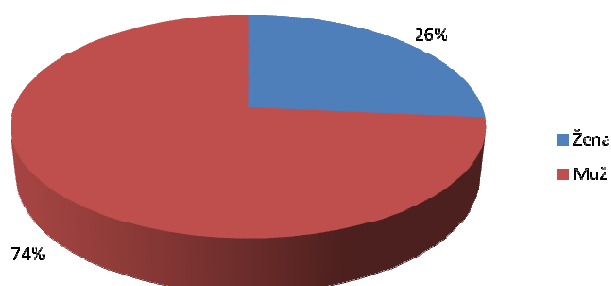


C. IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

Otázka č. 1 Jste muž nebo žena?

Dle odpovědi identifikace respondentů můžeme konstatovat, že se dotazníkového průzkumu účastnilo 74 % mužů a 26 % žen.

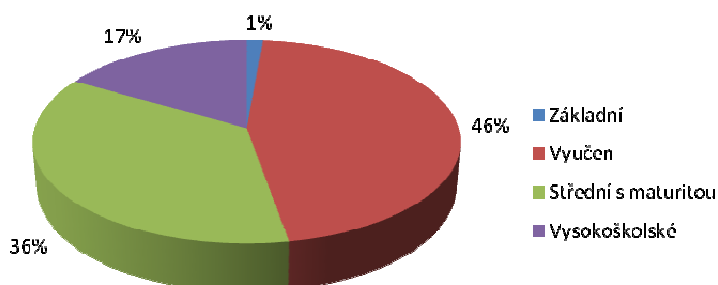
Graf 4.13 Identifikace dle pohlaví



Otázka č. 2 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vyhodnocení této otázky nám pomůže vyspecifikovat složení respondentů z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání. Většinové zastoupení měli pracovníci s výučním listem (46 %), na druhém místě se umístili středoškolsky vzdělaní zaměstnanci (36 %), třetí pozici zaujali pracovníci disponující vysokoškolským vzděláním a jedním procentem byli zastoupeni zaměstnanci se základním vzděláním.

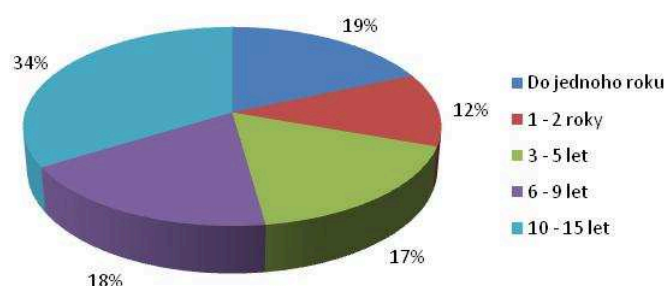
Graf 4.14 Identifikace dle vzdělání



Otázka č. 3 Jak dlouho pracujete ve společnosti JINPO PLUS a.s.?

Touto otázkou jsem chtěla zjistit, jaká je procentuálně vyjádřená délka pracovního poměru u respondentů. Jak můžeme vidět, tak 34 % respondentů je ve společnosti zaměstnáno v rozpětí „10 – 15 let“, téměř totožných výsledků dosáhla kategorie do jednoho roku 19 %, kategorie 3 – 5 let (17 %) a kategorie „6 – 9 let“ (18 %). Nejméně obsazenou kategorií 12 % zaměstnanců jsou ve společnosti v pracovním poměru od 1 – 2 let.

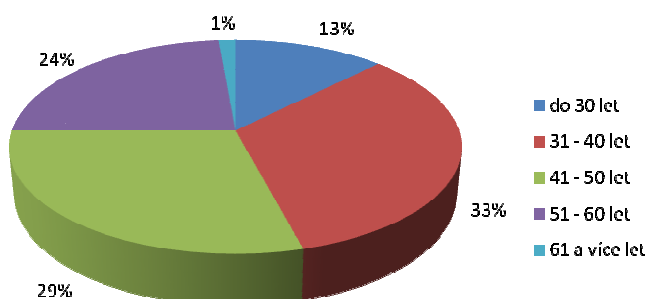
Graf 4.15 Identifikace dle délky pracovního poměru



Otázka č. 4 Váš věk je v rozmezí?

V rozdělení respondentů dle věku byla nejsilnější skupinou věková kategorie „31 - 40 let“ s 33 % dále s 29 % věková kategorie „41 – 50 let“, těsně následována s 24 % kategorií v rozmezí „51 – 60 let“ a s 1 % se na konci žebříčku umístila kategorie „61 a více let“.

Graf 4.16 Identifikace dle věku



4.10 VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU

Na základě provedeného průzkumu lze vyhodnotit systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a vyspecifikovat, jaké má společnost JINPO PLUS a.s. silné a slabé stránky v této oblasti.

Zaměstnanci společnosti prostřednictvím průzkumu vyjádřili svou spokojenost se současným systémem a samotné vzdělávání a rozvoj považují za důležité. Naprostá většina považuje vzdělávání a rozvoj za potřebné pro výkon své pracovní činnosti a získané znalosti velmi často uplatňuje při výkonu práce. Podstatný je také fakt, že zaměstnanci shledávají, že mají v této oblasti podporu svých nadřízených pracovníků.

Ve společnosti je vytvořen systém vzdělávání a rozvoje, který je postaven na základech QMS – Managementu kvality. Zaměstnancům jsou poskytovány veškeré vzdělávací aktivity potřebné k výkonu práce a taktéž jsou uspokojovány všechny potřeby organizace v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které vznikají při změně podnikové strategie organizace.

Vzdělávání je organizováno systematicky, což je prokázáno tím, že stanovená školení se opakují v pravidelných, zejména ročních, cyklech a nově nabyté kvalifikace jsou společností nadále udržovány.

Jako slabá stránka vystupuje fakt, že více než polovina respondentů shledává informovanost o možnostech vzdělávání jako spíše nedostatečnou i přes existenci plánu vzdělávání a pravidelných informací předávaných personalistou prostřednictvím nadřízených pracovníků, které informuje na poradách vedení.

Oblast osobního rozvoje je zaměstnanci vnímána jako důležitá u 93 % zaměstnanců. Nicméně 90 % zaměstnanců nemá nebo si není vědomo skutečnosti, zda je ve společnosti zpracováván jejich plán osobního rozvoje. Respondenti vyjádřili zájem o rozšiřování svých znalostí a také do dotazníků vyspecifikovali hlavní oblasti jejich zájmu. Vzhledem k tomu, že se jednalo o oblasti přímo související s podnikatelskou aktivitou společnosti a zaměstnanci s nimi přicházejí denně do styku, je žádoucí, aby měli požadované znalosti a zkušenosti.

Dále se ukázalo, že i přes existenci vytvořeného systému vyhodnocování vzdělávacích aktivit formou dotazníku 18 % zaměstnanců nemělo možnost vyjádřit svůj názor na absolvovanou vzdělávací aktivitu.

Provedení a vyhodnocení dotazníkového průzkumu a s tím související diagnostika silných a slabých stránek systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je východiskem pro konkrétní návrhy a doporučení uvedená na následujících stranách.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti JINPO PLUS a. s. lze považovat za funkční, pokud vnímáme jako prvotní cíl tohoto systému zajištění kvalifikované pracovní síly pro potřeby společnosti. Společnost je „řízena“ Managementem kvality QMS, který zajišťuje v organizaci existenci směrnic nastavujících fungování procesů, včetně procesu vzdělávání a rozvoje. Bohužel, často bývá v organizacích tento systém nastaven tak, že se organizace „musí přizpůsobovat“ organizačním směrnicím, místo toho, aby se „směrnice přizpůsobovaly“ organizaci. Je proto nezbytné dbát nejen na efektivní nastavení systémů formou organizačních řádů, ale také dohlížet na jejich dodržování a funkčnost.

Na základě provedeného průzkumu a vyhodnocení silných a slabých stránek organizace bych navrhla následující doporučení.

5.1 PLÁN OSOBNÍHO ROZVOJE

Ve společnosti je každoročně personálním oddělením zpracováván plán vzdělávání, který ve větší míře obsahuje periodická školení, vyplývající z požadavků pracovní pozice zaměstnance a zajišťování odborné způsobilosti k výkonu práce. Ve společnosti probíhají průběžně pohovory vedoucích zaměstnanců s podřízenými, ve kterých mohou zaměstnanci vyjádřit svůj požadavek či potřebu a zájem účastnit se na školení či semináři. Vzhledem k tomu, že tyto pohovory neprobíhají organizovaně pro všechna oddělení např. v rámci každoročního hodnocení zaměstnanců, je ryze otázkou individuálního přístupu jednotlivých vedoucích pracovníků, jak se „zajímají“ o oblast vzdělávání a rozvoje svých podřízených pracovníků a požadavky dále předávají na personální oddělení ke zpracování. Dochází k případům, že zaměstnanci s „aktivním“ vedoucím pracovníkem absolvují různorodá školení častěji než pracovníci oddělení, které spadají do podřízenosti pasivnějšímu vedoucímu a dochází tak k nerovnoměrnému rozložení organizovaných školení mezi jednotlivá oddělení.

Navrhuji proto, aby personální oddělení předložilo vedení společnosti ke zvážení možnost zavedení systému každoročního hodnocení zaměstnanců, v rámci kterého by byly získány potřebné informace z oblasti vzdělávání a rozvoje jak od zaměstnanců, tak

i od vedoucích pracovníků. Součástí těchto hodnotících pohovorů by si nejdříve sami zaměstnanci a následně ve spolupráci se svým nadřízeným stanovili své slabé a silné stránky, zhodnotili přínos jednotlivce společnosti a navrhli plány, týkající se jejich osobního rozvoje a zvyšování kvalifikace a odbornosti na následující časové období. Hodnotící pohovory by probíhaly v pravidelných intervalech, např. jednou ročně a případně s následnými půlročními audity, při kterých by se uskutečnila kontrola plnění stanovených cílů. Na základě těchto hodnotících pohovorů by mohl být zpracován plán rozvoje odpovídající skutečně zjištěným potřebám společnosti, do kterého by se promítl názor zaměstnanců i nadřízených pracovníků. Návrh hodnotícího formuláře včetně analýzy plánu rozvoje zaměstnance viz Příloha 8.

5.2 INFORMOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

Jak vyplynulo z provedeného průzkumu, tak celkem 71 procent zaměstnanců vnímá poskytování informací o možnostech vzdělávání, o organizovaných či plánovaných školeních jako nedostatečné. Informace o vzdělávacích aktivitách získávají od personalisty vedoucí zaměstnanci na každoměsíčních poradách vedení společnosti. Jejich úkolem, coby vedoucích pracovníků, je tyto informace nadále předávat svým podřízeným. Tento systém se, ale dle zjištěných výsledků, nejeví jako efektivní.

Společnost realizuje část svých školení v rámci projektu „Vzdělávejte se pro růst!“. Navrhla jsem tedy informační leták (viz Příloha 9), který by mohl být na volně dostupných místech distribuován mezi pracovníky. U technicko-hospodářských pracovníků prostřednictvím e-mailu, u pracovníků dělnických profesí prostřednictvím vedoucích či umístěním do odpočinkových místností apod. Tento informační leták obsahuje základní informace o probíhajícím projektu, dává zaměstnancům možnost projevit svůj zájem o účast v tomto projektu vyplněním přiloženého dotazníku, nabízejícího celé spektrum školení, které lze v rámci tohoto projektu absolvovat.

Ve společnosti je pro sdělování základních informací, týkajících se chodu společnosti používán intranet společnosti. Zde by mohl personalista také uveřejňovat informace o právě organizovaných či plánovaných vzdělávacích aktivitách a zaměstnanci by měli možnost se s tímto přehledem seznámit a na nabízená školení se přihlásit.

Také navrhuji pro zlepšení informovanosti zaměstnanců organizovat schůzky personálního oddělení a zástupců vedení společnosti se zaměstnanci, kde by personalista společně s vedoucími pracovníky v pravidelných intervalech informoval o probíhajících projektech a aktivitách ve společnosti a zaměstnanci by mohli vznést své dotazy, týkající se chodu společnosti.

5.3 VYHODNOCOVÁNÍ VÝSLEDKŮ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

I když ve společnosti probíhá vyhodnocování vzdělávacích aktivit po jejich skončení formou dotazníkového šetření, 18 % zaměstnanců se v průzkumu vyjádřilo, že možnost vyjádření svého názoru na vzdělávací aktivitu nemá. Výsledek lze vysvětlit faktickou poznámkou, že tento způsob vyhodnocování vzdělávacích aktivit začalo personální oddělení používat od počátku roku 2012, a tudíž ne všichni zaměstnanci, kteří v minulosti absolvovali vzdělávací aktivitu, měli možnost se vyjádřit. Své vlastní průzkumy si do této doby prováděly pouze externí společnosti, realizující školení, v rámci svých vyhodnocovacích systémů.

Získání zpětné vazby a zhodnocení spokojenosti se vzdělávací aktivitou formou dotazníkového šetření u zaměstnanců doporučuji provádět s mírným odstupem, nikoli bezprostředně na závěr samotného kurzu, kdy mohou být účastníci pod vlivem různých okolností. Vhodná je doba tři až sedm dní po ukončení kurzu nebo jeho části. Také bych doporučila provádět v půlročních intervalech průzkum a zhodnocení spokojenosti se vzdělávacími aktivitami u vedoucích pracovníků, tito by měli možnost se vyjádřit k počtu organizovaných a nabízených vzdělávacích aktivit, výběru školících společností, kvalitě jednotlivých kurzů atd. Tímto by mělo personální oddělení další zpětnou vazbu na svou aktivitu v této oblasti.

Hodnocení vzdělávacích aktivit v oblasti jazykových znalostí probíhá ve společnosti formou pravidelného testování prostřednictvím znalostních testů zadávaných lektorem. Aby výstup z tohoto hodnocení vzdělávací aktivity byl v maximální možné míře vypovídající o úrovni znalostí jednotlivých účastníků, navrhuji pro nové studenty vzdělávacích kurzů připravit vstupní test znalostí – tzv. pretest a po ukončení jazykového kurzu či jeho části provést opakující znalostní test – tzv. retest, jehož vyhodnocením by personalista získal informace o vývoji a úrovni znalostí

zaměstnance. Tento systém vstupního a následného znalostního testu by byl dostačující pro zjišťování a vyhodnocování úrovně rozvoje jazykových znalostí zaměstnanců.

V případě vyhodnocení přínosu vzdělávací aktivity z oblasti zdokonalování profesní činnosti, specifických vzdělávání a dalších odborných vzdělávání, např. školení metod provádění výstupních kontrol výrobků pro pracovníky oddělení řízení jakosti, je již složitější. Doporučuji proto, aby došlo k eliminaci nedokonalosti jednotlivých měřících nástrojů, využít více úrovní hodnocení vzdělávací aktivity tak, aby se vzájemně doplňovaly. Po ukončení vzdělávací aktivity pracovníci vyplní „dotazník spokojenosti“, čímž získá personální oddělení, z pohledu času, názor zaměstnance „bezprostředně“ po vzdělávací aktivitě. Tento postup vyhodnocování vzdělávací aktivity je u Kirkpatrickova modelu, zmíněného v kapitole 2.8.5 *Vyhodnocování výsledků vzdělávacích aktivit*, uveden jako první úroveň hodnocení – **Reakce**, na této úrovni zjišťujeme, jak účastníci na toto vzdělávání reagují.

Delší časový odstup umožňuje získat hlubší a kritičtější zpětnou vazbu na absolvovanou aktivitu, a to jak ze subjektivního pohledu zaměstnance, tak objektivního pohledu jiné osoby. Doporučila bych metodu autofeedbacku – kdy si účastník po určité době poskytuje zpětnou vazbu sám sobě. Na počátku vzdělávací aktivity by si měl zaměstnanec, tak i jeho vedoucí pracovník stanovit SMART cíl, který od této aktivity očekávají a po půlročním či ročním intervalu po ukončení vzdělávací aktivity by došlo k porovnání předem stanoveného cíle se skutečnými výsledky. Cílem této zpětné vazby je vyhodnotit vzniklou změnu v profesním a osobním rozvoji zaměstnance. Doporučuji provádět porovnání cílů stanovených pro vzdělávací aktivitu zaměstnancem s cíly stanovenými nadřízeným pracovníkem. Pro tuto metodu vyhodnocení vzdělávací aktivity – autofeedback - jsem navrhla k vyplnění následující formulář, který by sloužil pro průběžnou analýzu a hodnocení vzdělávací aktivity.

Vzdělávací aktivita:	Cíl:	Výsledek, důsledek:
	Zdroje úspěchu/neúspěchu:	Náměty k rozvoji:

Touto druhou úrovní hodnocení – *Učení* - dle Kirkpatrickova modelu získáme odpověď na otázku: „Naučili se to“?

Pokud bychom chtěli zjistit, nakolik účastníci praktikují nové poznatky do své stávající praxe a tím postoupit na třetí úroveň vyhodnocování dle „Kirkpatricka“ – *Chování* navrhuji, u již zmíněného školení pro pracovníky oddělení řízení jakosti, provést vyhodnocení počtu reklamací od zákazníků před a po absolvování vzdělávací aktivity, která si kladla za cíl rozšíření kvalifikace a zvýšení úrovně mezioperační a výstupní kontroly výrobků.

Čtvrtá úroveň zmíněného modelu – *Výsledky* je velmi obtížně popsatelná, neboť jí sledujeme, jakým způsobem se vzdělávací aktivita projevila na zvýšení výkonnosti společnosti. Lze tedy předpokládat, že zvýšením výkonu, rozšířením kvalifikace zaměstnanců a zjištěním, že zaměstnanci aplikují získané poznatky do své pracovní praxe na požadované úrovni, dochází také ke zvýšení výkonnosti organizace jako celku.

Poslední, pátou částí modelu je *Návratnost investic*, kdy se porovnávají přínosy k vynaloženým nákladům. Analýzu úspor (přínos ze vzdělávání) si můžeme zjednodušeně představit i u výše uvedeného školení pracovníků oddělení řízení jakosti. Po absolvování vzdělávací aktivity a zvýšení kvalifikace u vlastních zaměstnanců dochází ve společnosti k úspoře nákladů. Snižuje se množství finančních prostředků, které byly dříve vynakládány na provádění výstupních kontrol dodavatelskou společností, díky možnosti provádění mezioperačních kontrol kvality se snižuje počet reklamací, také se zrychlují procesy spojené s organizací výroby, prodejem a expedicí výrobků. To vše vede ke zvýšení vlastní efektivity a úspěšnosti společnosti.

Zaměřme také svou pozornost na vhodné metody vyhodnocování školení, jejichž přínos není tak snáze měřitelný, jako je např. školení obchodních dovedností. Zde doporučuji využít již nastaveného systému kvality QMS, který ve společnosti funguje na velmi vysoké úrovni. Obchodní oddělení společnosti zasílá svým odběratelům „Dotazník spokojenosti zákazníka“ v rámci kterého by mohlo být vyhodnocováno nejenom plnění smluvních podmínek, jakost či cena dodávaných výrobků, ale také první dojem obchodního partnera, přehled obchodníka v oblasti sortimentu společnosti, jeho právní povědomí a celkové vedení obchodního jednání. Také by mohl sloužit k hodnocení dodržování stanoveného etického kodexu chování zaměstnanců

společnosti, se kterými se zákazník při jednáních setkává. Takto upravené dotazníky tedy navrhuji využít pro hodnocení vzdělávací aktivity z oblasti měkkých dovedností u obchodního oddělení. Jejich vyhodnocením by personalista získal informace o silných a slabých stránkách jednotlivých obchodníků společnosti před a po absolvování kurzu.

Po bližším seznámení s personálním softwarem Perm 3, který je ve společnosti používán, bych doporučila personalistovi využít také možnosti sledování nákladů vynaložených na vzdělávací aktivity, které tento program nabízí. V přehledu absolvovaných a plánovaných školení u jednotlivých zaměstnanců lze také evidovat náklady vynaložené na absolvované školení u jednotlivých zaměstnanců. Personalistovi by se otevřely možnosti vyhodnocovat náklady na vzdělávací aktivity sumárně na jednotlivé zaměstnance za požadované období, stejně tak i vynaložené náklady na oddělení, či středisko. Také může získané údaje využívat pro plánování nákladů pro následující období sumárně za celou organizaci nebo přerozdělit stanovený limit plánovaných nákladů na vzdělávací aktivity na jednotlivé útvary a ponechat plně na odpovědnosti útvarových ředitelů hospodaření s nimi. Ti by zodpovídali nejenom za zpracování plánů vzdělávání svěřeného útvaru, ale také za dodržení stanoveného rozpočtu.

6 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla věnována procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Práce byla rozdělena do dvou částí, úkolem první části bylo zpracování podkladů a získání informací o systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců studiem české i zahraniční odborné literatury. Druhá, praktická část, byla určitou konfrontací nastaveného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve zkoumané organizaci s teoretickými východisky části první.

Úvodní kapitolou praktické části bylo představení zkoumané organizace JINPO PLUS a. s. Stručná charakteristika organizace a následný popis systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti sloužil k seznámení s organizací vzdělávacích aktivit a rozvoje zaměstnanců v praxi.

Analýza procesu vzdělávání, která proběhla vlastním pozorováním a formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti, měla získat stanoviska zaměstnanců na nastavení a fungování systému vzdělávání a rozvoje v organizaci. Zaměstnanci prostřednictvím dotazníku vyjádřili svou spokojenost či nespokojenost se současnými procesy vzdělávání a rozvoje.

Při vyhodnocení slabých a silných stránek organizace jsem navrhla doporučení a opatření, které by mohly zjištěné nedostatky systému vzdělávání a rozvoje eliminovat. Jako první opatření bylo doporučeno společnosti zavedení systému hodnocení zaměstnanců, ze kterého by nadřízení pracovníci a personální oddělení získalo informace od zaměstnanců, týkající se jejich spokojenosti s jejich „pracovním prostředím“. Součástí těchto hodnotících pohovorů by také bylo vyhodnocení slabých a silných stránek jednotlivých zaměstnanců, plánování vzdělávání a osobního rozvoje a jejich kariérního růstu. Další doporučení se týkalo zlepšení systému komunikace, resp. informovanosti zaměstnanců o probíhajících vzdělávacích aktivitách a možnostech vzdělávání ve společnosti. Poslední návrh a doporučení se zabývá vyhodnocováním vzdělávacích aktivit ve společnosti, nejenom formou dotazníkového šetření a dalších metod, ale také z pohledu nákladů.

Z provedené analýzy systému vzdělávání a rozvoje nastaveného v organizaci JINPO PLUS a.s. vyplývá, že společnost je koncepčně ve velké míře orientována na vlastní výrobu a tomuto směru plně přizpůsobuje i vzdělávání zaměstnanců. Společnost

poskytuje získávání, obnovování a rozšiřování odborných kvalifikací u pracovníků dělnických profesí, pracovníků oddělení řízení jakosti a také technologie, jelikož ti jsou pro společnost velmi důležití. Vzdělávání pro ostatní zaměstnance je, z důvodu neexistence plánů osobního rozvoje, organizováno především na žádost nadřízených pracovníků či samostatných zaměstnanců.

I přesto, že jsem v analýze systému vzdělávání navrhla doporučení a opatření ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje, jsou samotní zaměstnanci s nastavením systému vzdělávání a rozvoje ve společnosti JINPO PLUS a.s. spokojeni a nebyly zaznamenány žádné jeho závažné nedostatky.

Na základě uvedeného stručného shrnutí se domnívám, že cíl stanovený na počátku bakalářské práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborné publikace

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd., překlad 4. rev. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-802-5311-981.
3. BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6 (Váz.).
4. BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing a. s., 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5 (BROŽ.).
5. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 586 s. ISBN 80-726-1064-3.
6. BLÁHA, Jiří, Aleš MATEJČÍK a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
7. CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 8th ed. Maidenhead: McGraw-Hill Higher Education, 2009. ISBN 978-007-1287-708.
8. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6
9. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
10. KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 190 s. ISBN 80-726-1080-5.
11. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3 (Váz.).

13. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-726-1116-X.
14. MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, c2008, 592 s. ISBN 03-245-4275-5.
15. NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 192 s. ISBN 80-247-0384-X.
16. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
17. VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8 (BROŽ.)

Další zdroje

18. PORTAL.MPSV.CZ. [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z:
http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt_vzdelavejte_se_pro_rust~
19. Organizačně-řídící dokumenty společnosti JINPO PLUS a.s.

SEZNAM ZKRATEK

a. s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	číslo
ČSN	Česká technická norma
EN	Evropská norma
ESF	Evropský strukturální fond
např.	například
obr.	obrázek
PO	požární ochrana
popř.	popřípadě
resp.	respektive
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzn.	to znamená
vyd.	vydání

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obr. 2.1 Aktivita řízení lidských zdrojů

Obr. 2.2 Základní cyklus systematického vzdělávání pracovníků

Obr. 2.3 Možnosti využití Kirkpatrickova modelu evaluace

Obr. 3.1 Logo společnosti

Tab. 2.1 Charakteristika cíle SMART

Tab. 2.2 Identifikace vzdělávacích potřeb ve firmě

Graf 3.1 Struktura zaměstnanců dle pohlaví

Graf 3.2 Struktura zaměstnanců podle věku

Graf 3.3 Struktura zaměstnanců podle kategorií

Graf 4.1 Spokojenost zaměstnanců se systémem vzdělávání v organizaci

Graf 4.2 Vyjádření důležitosti vzdělávání

Graf 4.3 Úroveň vnímání potřeby vzdělávání

Graf 4.4 Poskytování informací

Graf 4.5 Vyjádření názoru na vzdělávací aktivitu

Graf 4.6 Uplatnění poznatků v praxi

Graf 4.7 Množství možností ke vzdělávání

Graf 4.8 Osobní rozvoj

Graf 4.9 Uplatnění na trhu práce

Graf 4.10 Plány osobního rozvoje

Graf 4.11 Podpora nadřízeného pracovníka

Graf 4.12 Oblasti rozšiřování znalostí

Graf 4.13 Identifikace dle pohlaví

Graf 4.14 Identifikace dle vzdělání

Graf 4.15 Identifikace dle délky pracovního poměru

Graf 4.16 Identifikace dle věku

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména §35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a §60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, který byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

Jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1	Organizační schéma JINPO PLUS a. s.
Příloha 2	Organizační schéma útvaru výkonného ředitele
Příloha 3	Základní, periodická a odborná školení JINPO PLUS a. s.
Příloha 4	Evidence školení zaměstnance v personálním systému Perm3
Příloha 5	Popis pracovního místa
Příloha 6	Dotazník k vyhodnocení vzdělávací aktivity
Příloha 7	Dotazník sociologického průzkumu
Příloha 8	Hodnotící formulář
Příloha 9	Informační leták